

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)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо використання діджитал-технологій в менеджменті
персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Семенова Дар'я Владиславівна

(підпис)

Керівник професор, д.е.н. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА
(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 незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 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

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Семенової Дар'ї Владиславівни _____

1. Тема роботи «Заходи щодо використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства»

керівник роботи Драган О.І., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС

1. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.

2. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоритичні аспекти використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства.

Розділ 2. Аналіз використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення менеджменту персоналу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за рахунок використання діджитал-технологій.

4. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 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	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2025 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2025 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дар'я СЕМЕНОВА

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Семенова Дар'я Владиславівна. Заходи щодо використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2022-2024 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття «діджитал - технологій», визначено його цілі та функції. Висвітлено питання формування діджитал середовища для персоналу підприємства, а також розглянуто напрямки розвитку технологій для розвитку персоналу підприємства..

Розділ 2 присвячений аналізу стану використання діджитал технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Проведено дослідження результатів господарської діяльності підприємства. Здійснено аналіз кадрового забезпечення компанії та оцінку стану використання діджитал технологій та ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення використання діджитал технологій для розвитку персоналу в в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Розглянуто зарубіжний досвід застосування діджитал технологій для розвитку персоналу компанії. Визначено основні напрямки удосконалення використання діджитал технологій, на основі яких ґрунтуються заходи щодо удосконалення використання діджитал технологій для розвитку персоналу на підприємстві. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Робота містить 94 сторінки основного тексту, 23 таблиць, 5 рисунків, 80 використаних джерел.

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

ABSTRACT

Semenova Daria Vladyslavivna. Measures for the Use of Digital Technologies in Enterprise Personnel Management. – Qualification Work on manuscript rights.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out based on the materials of the branch of PJSC "Yahotynsky Maslozavod" "Yahotynske dlia Ditei" for the years 2022–2024.

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of "digital technologies," defines their goals and functions. It covers the formation of a digital environment for enterprise personnel and examines the directions of technology development for personnel growth at the enterprise.

Chapter 2 is devoted to the analysis of the state of digital technology use at PJSC "Yahotynsky Maslozavod" "Yahotynske dlia Ditei". A study of the enterprise's economic performance was conducted. The company's staffing was analyzed, and an assessment of the use of digital technologies and the effectiveness of personnel management at the enterprise was performed.

Chapter 3 develops proposals for improving the use of digital technologies for personnel development at PJSC "Yahotynsky Maslozavod" "Yahotynske dlia Ditei". Foreign experience in applying digital technologies for staff development is considered. The main directions for improving the use of digital technologies are defined, forming the basis for measures aimed at enhancing personnel development through digital tools at the enterprise. The efficiency of the proposed measures and their impact on the key economic indicators of PJSC "Yahotynsky Maslozavod" "Yahotynske dlia Ditei" were calculated.

The work contains 94 pages of main text, 23 tables, 5 figures, and 80 sources.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Діджитал-технології менеджменту персоналу: сутність, властивості, напрямки, функції HRM.....	9
1.2. Діджитал-технології для реалізації основних функцій менеджменту персоналу підприємства	17
1.3. Світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	44
2.3. Оцінка рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ- ТЕХНОЛОГІЙ	64
3.1. Основні напрями розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	64
3.2. Техніко-економічне обґрунтування використання програмного забезпечення «PeopleForce» в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	75
3.3. Оцінка ефективності використання програмного забезпечення «PeopleForce» та його вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	80
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ.....	96

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.

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

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні завдання:

- дослідження теоретичних основ діджитал-технологій для розвитку персоналу на підприємстві;
- проведення аналізу стану діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;
- висвітлення зарубіжного досвіду застосування діджитал-технологій для розвитку персоналу компанії;
- обґрунтування заходів щодо удосконалення використання діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;
- оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів та їх вплив на основні показники господарської діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

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

Предметом дослідження є дослідження теоретичні та практичні аспекти

використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у діяльності підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: 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).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: XV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, 19-20 листопада 2024 р. 91 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 09-10 квітня 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 80 сторінок основного тексту, а також 23 таблиць і 5 рисунків, список використаних джерел з 80 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

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

У сучасних умовах стрімкого науково-технологічного прогресу та інформаційного перенасичення виникає потреба в нових підходах до обробки та управління даними. Для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності підприємства змушені впроваджувати автоматизацію бізнес-процесів. Це потребує залучення висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з інноваційними технологіями та надавати якісні послуги, спрямовані на забезпечення сталого розвитку організації.

Наразі всі галузі бізнесу прагнуть підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети управлінцям необхідно оперативно впроваджувати інновації та використовувати сучасні технологічні рішення, що забезпечують сталий розвиток як з економічної, так і з екологічної та соціальної точок зору [79].

Одним із ключових чинників, що стимулюють розвиток і модернізацію підприємств, є впровадження цифрових технологій. Завдяки широкому доступу до цифрових інструментів та їх активному використанню прискорюються економічне зростання та структурна трансформація. У зв'язку з цим компанії повинні вчасно реагувати на виклики цифрової епохи, аби залишатися конкурентоспроможними та забезпечити власну життєздатність [52].

Попри те, що темпи цифровізації в Україні поступаються рівню провідних країн світу, цей процес має значний потенціал: він здатен суттєво підвищити валовий внутрішній продукт та покращити добробут населення. Цифрові інструменти можуть забезпечити ефективніше функціонування усіх секторів економіки, що обумовлює підвищений інтерес до теми цифрової економіки та діджиталізації з боку наукової спільноти.

Поняття «діджитизація» (від англ. *digitization* – оцифрування) позначає початковий етап цифрової трансформації, який полягає в переведенні інформації з фізичних носіїв (наприклад, паперових документів) у цифровий формат, придатний для обробки комп'ютерними системами [44].

Наукове середовище пропонує різноманітні підходи до розуміння сутності діджиталізації, однак спільною рисою всіх тлумачень є уявлення її як процесу перетворення, використання та передачі інформації у цифровій формі. Згідно з однією точкою зору, діджиталізація розглядається як інструментальна система для збору, збереження, аналізу даних та впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси. Інша позиція акцентує увагу на широкомасштабному впровадженні цифрових технологій з метою оптимізації внутрішньої організації підприємства та підвищення його ефективності.

Повноцінна реалізація потенціалу цифрових інструментів передбачає глибоку переоцінку та трансформацію ключових складових діяльності підприємства, включаючи бізнес-моделі, організаційні процеси, компетенції персоналу та системи управління. Цей підхід стає дедалі актуальнішим у контексті зростаючої конкуренції та цифрових трансформацій, що охоплюють усі сектори економіки.

У такому середовищі управління персоналом не може залишатися осторонь. Воно має відповідати викликам цифрової епохи, інтегруючи сучасні технології в кадрову політику та методи організаційної взаємодії. Діджиталізація HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності комунікацій, поглиблення співпраці між структурними підрозділами, а також розширення доступу до системної аналітики. Застосування цифрових інструментів дозволяє модернізувати операційні процедури, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень [16].

Однією з ключових передумов успішного переходу до цифрових рішень є формування належного рівня цифрової компетентності. Наукове визначення цього поняття було запропоноване А. Феррарі на основі міждисциплінарного аналізу національних і міжнародних ініціатив. Цифрова компетентність охоплює не лише технічні знання та практичні навички, а й ставлення особи до технологій, включаючи

цінності, етичні орієнтири, стратегічне мислення та здатність до критичної оцінки цифрового контенту. Вона вимагає здатності ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для вирішення практичних і професійних завдань, здійснення комунікації, організації співпраці, створення контенту та управління знаннями в умовах безперервних змін [13].

Управління персоналом у цифровому середовищі потребує трансформації, яка відповідатиме стратегії розвитку конкретної організації. Діджиталізація HRM розглядається як один із важливих компонентів загального механізму досягнення організаційних цілей, спрямованого на розвиток людського капіталу, збереження ключових фахівців і формування конкурентоспроможної кадрової структури. Актуальність даного процесу зумовлюється необхідністю гнучкого реагування на динамічні зміни ринку праці, інноваційні виклики та цифрові тренди.

Ефективність використання цифрових технологій у сфері управління персоналом залежить від низки технічних і функціональних характеристик інформаційних систем. Зокрема, вони мають забезпечувати зручний інтерфейс користувача, містити повний функціонал, необхідний для реалізації HR-задач, не вимагати спеціальної комп'ютерної підготовки користувача, не дублювати операції введення інформації, забезпечувати створення аналітичних звітів у графічному форматі в режимі реального часу та мати прийнятну вартість для підприємства [10].

Основні напрями використання цифрових технологій у сфері управління персоналом ілюструються на рисунку 1.1.

Одним із головних векторів розвитку цифровізації в управлінні персоналом є поступове скорочення обсягів паперового документообігу. Незважаючи на широке впровадження електронної пошти та офісного програмного забезпечення, багато HR-процесів досі передбачають оформлення великої кількості паперових форм, таких як накази, заяви на отримання матеріальної допомоги, відпустки тощо.

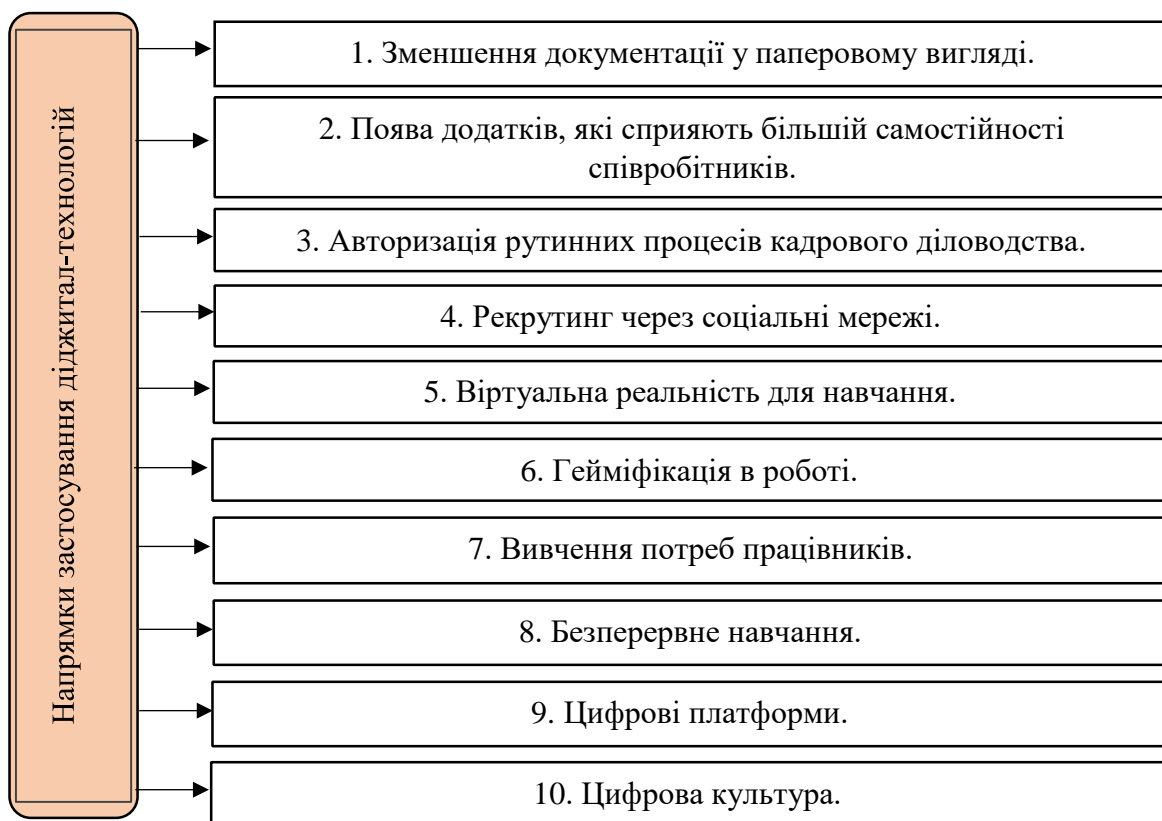


Рис. 1.1. Основні напрямки застосування діджитал-технологій

Джерело: побудовано на основі [5]

Це значно ускладнює процес обробки та затвердження документів, особливо коли вони потребують погодження кількома структурними підрозділами. У великих компаніях обіг документів може досягати тисяч одиниць щодня, що вимагає залучення додаткового персоналу, зокрема клерків, для ручного внесення даних у табличні редактори, наприклад, Microsoft Excel.

Разом із тим, поширення мобільних додатків, орієнтованих на самостійне виконання HR-процедур, відкриває нові можливості для оптимізації взаємодії працівників із роботодавцем. Інноваційні рішення, як-от розумні алгоритми на основі зібраних даних, дають змогу працівникам не лише реєструвати інформацію про виконання завдань, а й отримувати персоналізовані рекомендації щодо підвищення ефективності роботи. Наприклад, компанія Deloitte розробила систему, яка відстежує кількість робочих годин, взаємодію з клієнтами, а також проводить бенчмаркінг із колегами, формуючи рекомендації щодо поліпшення продуктивності.

Ще одним напрямом цифрової трансформації є автоматизація рутинних процедур кадрового діловодства, що дозволяє мінімізувати витрати часу, знизити ймовірність людських помилок та оптимізувати процеси обробки інформації. Крім того, автоматизація сприяє пришвидшенню формування звітності та забезпечує вищий рівень прозорості управлінських рішень.

Цифрова еволюція також змінила процеси рекрутингу, зокрема завдяки активному використанню соціальних мереж. Згідно з даними порталу Talentnow, близько 80% компаній здійснюють пошук пасивних кандидатів саме через соціальні платформи, такі як LinkedIn. Крім того, 89% організацій заявили про намір активніше використовувати соціальні мережі в майбутньому, що свідчить про сталість цієї тенденції [12].

Іншою інновацією є впровадження віртуальної реальності (VR) для підготовки персоналу. Такий підхід дозволяє імітувати реальні робочі ситуації, створюючи безпечне середовище для навчання. Наприклад, мережа Walmart використовує VR для тренування працівників до особливо напружених періодів, таких як «Чорна п'ятниця». Це дозволяє змодельовати поведінку клієнтів, проаналізувати рівень навантаження, навчити управлінню потоками покупців та поведінці в конфліктних ситуаціях.

Не менш важливим напрямом є застосування гейміфікації в HR-процесах. Впровадження ігрових елементів у професійне середовище сприяє підвищенню мотивації, залученості працівників та покращенню командної взаємодії. Практика використання систем внутрішнього рейтингу, бонусів за продуктивність або заощадження лікарняних днів уже демонструє позитивні результати. Одним із прикладів є система нарахування балів, які працівники можуть обмінювати на продукцію підприємства [4].

Окрім технологічного вдосконалення процесів, важливим аспектом є глибоке розуміння актуальних потреб персоналу. З огляду на зміну демографічної структури працівників, особливо зростання частки міленіалів, які мають високий рівень діджитал-грамотності, підприємствам необхідно адаптувати управлінські практики відповідно до їхніх очікувань і стилю взаємодії.

Цифрові технології також сприяють розвитку безперервного навчання. Завдяки доступності хмарних платформ і електронних курсів, працівники можуть самостійно проходити навчання, переглядати матеріали у відео-, текстовому чи інтерактивному форматі, а також отримувати практичні навички за допомогою VR-технологій. Цей підхід сприяє гнучкості, самостійності та підвищенню кваліфікації працівників [30].

Окрему роль у трансформації HR-менеджменту відіграють цифрові платформи. Такі компанії, як Uber, Airbnb чи Amazon, сформували інфраструктуру, яка дозволяє з'єднувати постачальників і споживачів послуг у реальному часі. Такий принцип організації діяльності став основою цифрової економіки, забезпечуючи автоматизацію ручних процесів і оперативне оновлення інформації.

Усе це формує нову цифрову культуру в управлінні персоналом, яка враховує зміни поколінь, способів мислення та очікувань працівників. Зі зміною поколінь у кадровому складі (вихід на пенсію бекі-бумерів і активне зростання кількості міленіалів) компанії мають адаптуватися до нових підходів в управлінні людським капіталом.

У підсумку слід зазначити, що впровадження цифрових рішень у сферу управління персоналом має стратегічне значення для підприємств. Воно дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, знизити ризики помилок та зосередитися на стратегічних завданнях. Незважаючи на те, що діджиталізація іноді здається складною у реалізації, виокремлення десяти ключових напрямів цифрових трансформацій може суттєво полегшити процес їх впровадження [59].

Слід також підкреслити, що діджитал-технології в HRM формують цілісне інформаційне середовище, яке забезпечує інтеграцію всіх функціональних складових системи управління персоналом. Це сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та якості кадрових рішень.

У наступному розділі буде розглянуто функції HRM з позиції їх автоматизації, що дозволить визначити потенціал цифрових інструментів у кожному напрямку діяльності управління персоналом (рис. 1.2).

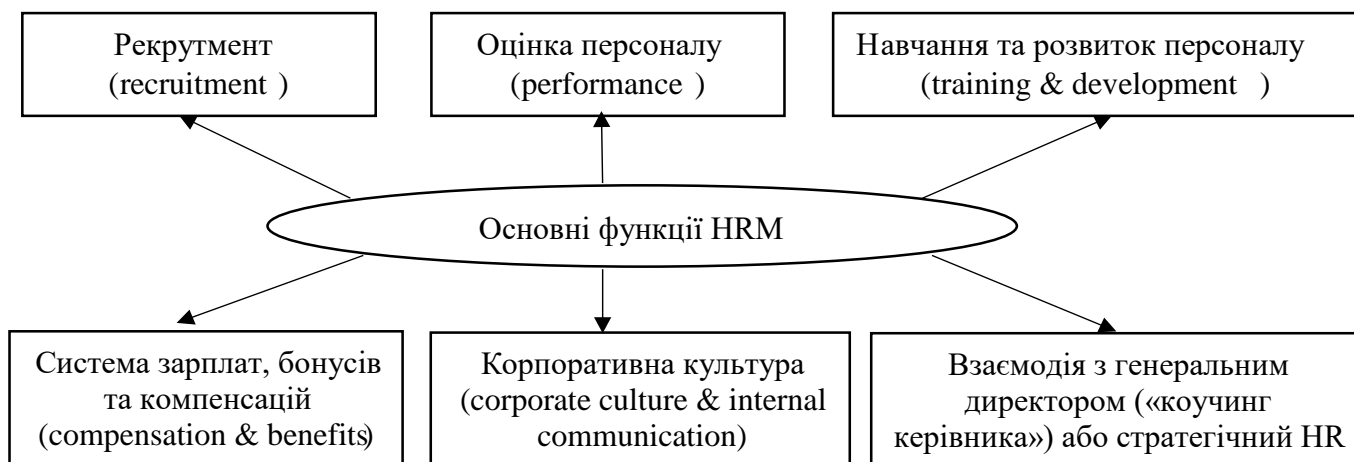


Рис. 1.2. Основні функції HRM

Джерело: побудовано на основі [60].

Функціональна структура управління персоналом охоплює низку ключових елементів, кожен з яких може бути автоматизований за допомогою сучасних цифрових технологій. Насамперед, слід розглянути функцію рекрутингу, яка передбачає пошук, відбір, інтерв'ювання кандидатів, їхнє працевлаштування та адаптацію до корпоративного середовища. Особливу увагу під час відбору слід приділяти не лише професійним досягненням, а й особистісним характеристикам та управлінським навичкам кандидатів. Адаптаційний етап, який останнім часом отримав поширену назву «онбординг», завдяки цифровим рішенням, також може бути частково або повністю автоматизований.

Другою ключовою функцією HRM є оцінювання працівників. Його мета полягає у визначенні рівня виконання службових обов'язків та відповідності працівників встановленим компетенціям. Основу такої оцінки складають ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно вимірювати результати діяльності. У межах цієї функції важливо враховувати поділ компетенцій на технічні (hard skills) та міжособистісні (soft skills). Перші є основою професійної результативності, тоді як другі забезпечують ефективну взаємодію в колективі та здатність до адаптації в динамічному середовищі [15].

Третя функція – навчання та розвиток персоналу – реалізується через корпоративні університети, внутрішні навчальні програми, онлайн-платформи та

зовнішні тренінги. Вибір інструментів залежить від особливостей підприємства, його ресурсної бази та стратегічних пріоритетів.

Наступною функцією є формування ефективної системи компенсацій та мотивації. До її складу входять заробітна плата, премії, соціальні пільги, бонуси та інші форми матеріального та нематеріального заохочення. Історично в українських компаніях розрахунками заробітної плати займалися бухгалтери, тоді як бонусні програми координувалися керівництвом. Проте сучасна практика передбачає інтеграцію цієї функції до сфери відповідальності HR-фахівців. Їхнім завданням є моніторинг конкурентоспроможності компенсаційної політики, виявлення потреб працівників та забезпечення збалансованої системи винагород. У разі, якщо рівень заробітної плати поступається середньоринковим показникам, HR-служба повинна ініціювати впровадження додаткових переваг, зокрема медичного страхування, доступу до продукції підприємства зі знижками тощо.

Формування корпоративної культури та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації становлять ще одну функціональну площину HRM. Ця діяльність передбачає поширення серед працівників цінностей, місії, бачення компанії, а також забезпечення прозорості комунікацій між усіма рівнями організації. Успішне формування корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності персоналу та покращенню іміджу компанії. Саме працівники, які розділяють цінності організації, є носіями цієї культури й формують соціальне середовище підприємства [13].

Ще одним важливим елементом є стратегічне HR-партнерство, яке передбачає тісну взаємодію HR-фахівця з керівництвом компанії. Йдеться не лише про консультативну підтримку, а й про участь у прийнятті стратегічних рішень, розробці організаційної структури, виявленні проблемних зон у командній взаємодії та пропонуванні шляхів їх подолання. Такий підхід отримав назву «коучинг керівника» і ґрунтується на принципах партнерства між управлінцями та HR-менеджерами.

Отже, розглянуті функції управління персоналом, а саме: рекрутинг, оцінювання результативності, навчання та розвиток, компенсації та вигоди, формування корпоративної культури й стратегічне HR-партнерство – можуть бути значною мірою трансформовані за допомогою цифрових інструментів. Вони

створюють основу для побудови ефективної HR-системи, орієнтованої на сучасні виклики. У даному підрозділі було розкрито сутність діджиталізації, її властивості, напрями використання, а також можливості застосування цифрових рішень для автоматизації ключових HR-функцій.

Наступним етапом доцільно проаналізувати конкретні цифрові технології, які забезпечують реалізацію зазначених функцій на практиці в контексті менеджменту персоналу підприємств.

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

На сучасному етапі розвитку підприємства все частіше стикаються з необхідністю цифрової трансформації своїх бізнес-процесів, зокрема в сфері управління персоналом. Діджиталізація системи HRM розглядається не лише як засіб автоматизації рутинних завдань, але й як стратегічний інструмент збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Саме цифрові технології дають змогу адаптуватися до нових умов, оперативно приймати кадрові рішення та формувати високоефективні команди.

Важливо, що діджиталізація має охоплювати не лише процеси управління, але й безпосередньо впливати на умови та мотивацію праці персоналу. Запровадження сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню залученості працівників, стимулює їхній професійний розвиток та забезпечує зростання ефективності виконання завдань. Таким чином, створюється внутрішньоорганізаційне середовище, орієнтоване на інновації, гнучкість і сталий розвиток [14].

Як уже зазначалося, цифрові інструменти в HRM сприяють підвищенню результативності управління людськими ресурсами. Застосування діджитал-технологій у кадрових процесах дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати кадровий потенціал, що відповідає стратегічним цілям організації. Тому впровадження інноваційних рішень стає передумовою ефективної реалізації ключових

функцій HRM, таких як рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація та стратегічне планування [17].

У практиці українських компаній оцінювання ефективності працівників зазвичай ґрунтується на досягненні запланованих результатів та ефективному використанні ресурсів. Показники результативності (KPI) слугують базою для ухвалення низки управлінських рішень, таких як нарахування бонусів, формування кадрового резерву, ухвалення рішень щодо підвищення або ротації персоналу, а також визначення потреб у професійному розвитку [68]. У табл.1.1 представлено порівняння методів оцінювання персоналу: KPI та 360°.

Таблиця 1.1

Порівняння методів оцінювання персоналу: KPI та 360° зворотний зв'язок

Критерій порівняння	KPI (ключові показники ефективності)	360-градусний зворотний зв'язок
Основна мета	Вимірювання досягнення цілей та продуктивності	Виявлення управлінських, поведінкових і міжособистісних компетенцій
Джерело інформації	Переважно безпосередній керівник або HR-фахівець	Керівник, колеги, підлеглі, клієнти, самооцінювання
Об'єктивність	Висока, але залежить від точності даних	Висока при зрілих комунікаціях і довірі в команді
Об'єкт оцінювання	Завдання, результати, ефективність	Компетенції, поведінка, стиль взаємодії
Частота використання	Регулярна (місячна, квартальна)	Зазвичай 1 раз на рік
Основні переваги	Простота реалізації, зв'язок із цілями організації	Повнота зворотного зв'язку, розвиток культури довіри
Основні недоліки	Ігнорує міжособистісні аспекти та "м'які" навички	Може бути упередженим за відсутності відкритості
Можливість цифровізації	Висока (всі сучасні HRM-системи підтримують KPI)	Висока (за наявності відповідного ПЗ для анкетування)

Джерело: узагальнено автором на основі [68]

Окрім KPI, значну увагу сучасні підприємства приділяють використанню 360-градусного зворотного зв'язку як ефективного методу діагностики управлінських та поведінкових компетенцій.

Серед сучасних методів оцінювання персоналу особливу популярність отримав метод 360-градусного зворотного зв'язку (360-degree feedback). Цей підхід передбачає всебічне оцінювання працівника шляхом отримання зворотного зв'язку від колег,

підлеглих, безпосереднього керівника та, за потреби, зовнішніх партнерів чи клієнтів. Сам працівник також здійснює самооцінювання. Такий формат дозволяє сформувати багатовимірний портрет компетенцій працівника, зокрема в аспектах лідерства, командної взаємодії, етичної поведінки, здатності до адаптації та ефективної комунікації.

Перевагою методу 360° є його об'єктивність завдяки залученню декількох джерел оцінки, що дає змогу уникнути суб'єктивних суджень одного керівника. Крім того, він сприяє підвищенню саморефлексії працівників та формуванню культури відкритого зворотного зв'язку в організації. Отримані дані зазвичай систематизуються в спеціалізованому програмному забезпеченні, що дозволяє формувати персональні звіти, виявляти зони для розвитку й будувати індивідуальні плани підвищення кваліфікації.

Водночас, метод має і певні обмеження. Його ефективність залежить від корпоративної культури та готовності учасників до конструктивного зворотного зв'язку. В умовах недовіри або низької комунікаційної зрілості результати можуть бути викривленими. Крім того, для впровадження методу на регулярній основі необхідно використовувати відповідні цифрові платформи, що дозволяють конфіденційно збирати, обробляти та аналізувати велику кількість інформації.

Таким чином, цифровізація процесу оцінювання персоналу з використанням методу 360-градусного зворотного зв'язку відкриває нові можливості для побудови прозорої, ефективної та обґрунтованої системи управління компетенціями персоналу. Вона сприяє виявленню сильних і слабких сторін працівників, формуванню культури відкритості та довіри, а також підтримує цілісну стратегію розвитку людського капіталу.

Одним із поширених підходів до оцінювання працівників, що набув широкого застосування у сучасних організаціях, є метод 360-градусного зворотного зв'язку. Однак, як і будь-який інструмент оцінювання, цей метод має свої модифікації та спрощені форми реалізації. Зокрема, рольові та ситуаційні ігри іноді використовуються як бюджетна альтернатива або доповнення до класичного 360-градусного оцінювання. У таких форматах зворотний зв'язок може формуватися не

через повну анкетну систему з кількох джерел, а через моделювання робочих ситуацій, у яких один з учасників команди виконує роль спостерігача чи модератора. Хоча це підвищує доступність методу, проте може знижувати об'єктивність та аналітичну глибину результатів.

В умовах цифрової трансформації метод 360-градусного оцінювання активно адаптується до нових технологічних можливостей. У практиці деяких компаній використовуються спрощені версії цього методу, що передбачають заповнення стандартизованих анкет у цифровому середовищі. Такі анкети формуються на основі узгоджених оціночних критеріїв, після чого тестуються у пілотних групах та вдосконалюються. Згодом їх застосовують у ширшій вибірці працівників для аналізу результатів зворотного зв'язку.

Крім того, можливим є застосування експрес-формату цього методу. У такому випадку оцінювання здійснюється неодноразово з усіх джерел, а точково – наприклад, лише з боку безпосередніх колег або керівника. Також може бути обмежена кількість компетенцій для оцінювання, а сам процес проводиться через автоматизовані електронні форми без участі HR-фахівців або зовнішніх модераторів. Цей варіант дозволяє швидко зібрати зворотний зв'язок, проте обмежує детальність аналізу й унеможливує порівняння результатів у динаміці.

Попри певні обмеження, спрощені варіанти методу 360-градусного зворотного зв'язку мають низку переваг. Вони дозволяють скоротити витрати часу на підготовку, забезпечити ширше охоплення персоналу, а також інтегрувати результативність з цифровими платформами управління персоналом і CRM-системами. Завдяки цьому можлива оперативна обробка даних та формування рекомендацій для керівників і працівників.

Варто наголосити, що ефективність будь-якого методу оцінювання напряму залежить від системного підходу до його реалізації. Впровадження лише інструментів не є достатнім – необхідно забезпечити регулярний аналіз результатів та на його основі формувати індивідуальні та організаційні плани розвитку. Сучасні підходи передбачають дотримання певних принципів, серед яких важливими є прив'язка цілей

розвитку працівників до стратегічних орієнтирів підприємства, забезпечення прозорості процедури оцінювання та її тісний зв'язок із системою мотивації [13].

Для підвищення ефективності процесу оцінювання формується набір показників, які є зрозумілими для працівників і дають змогу самостійно оцінювати рівень власної результативності в межах організації або в межах ринку праці. У сучасних компаніях практикується поєднання декількох методів:

- KPI (Key Performance Indicators) – орієнтовані на кількісну оцінку досягнення цілей;
- OKR (Objectives and Key Results) – дають змогу деталізувати стратегічні цілі на рівень команди та окремого працівника з гнучким коригуванням;
- ROI (Return on Investment) – слугує індикатором доцільності інвестування в певні напрями діяльності, зокрема навчання чи інноваційні проекти [65].

Ці методи можуть бути інтегровані в сучасні HRM-системи, зокрема такі як Бітрікс24.Офіс або Nurma System, які забезпечують комплексну цифрову підтримку процесів управління персоналом. Зокрема, вони дають змогу організувати електронний документообіг, планування та облік робочого часу, ведення бази даних кандидатів і працівників, контроль відпусток і лікарняних, створення індивідуальних планів розвитку, а також реалізацію процесу оцінювання ефективності через гнучкі інструменти звітності.

Таким чином, цифрові платформи та адаптивні методи оцінювання, зокрема 360-градусний зворотний зв'язок у поєднанні з KPI, OKR та ROI, дозволяють реалізувати принципи прозорості, стратегічної орієнтації й безперервного вдосконалення, які є основою сучасного підходу до управління людським капіталом у цифрову епоху.

У системі Nurma реалізовані численні функції, які підтримують повний цикл управління персоналом, включаючи автоматичне призначення зустрічей для нових співробітників у межах процесу адаптації, організацію індивідуальних 1:1 зустрічей та проведення регулярної оцінки ефективності працівників. Додатково система надає аналітичні звіти та статистику, що дає змогу формувати обґрунтовані HR-рішення [70].

Однією з найбільш ресурсомістких, але стратегічно важливих функцій HRM є навчання та розвиток персоналу (training & development). У сучасних умовах ця функція повинна враховувати концепцію неперервного навчання впродовж усього життя (lifelong learning – LLL). Для її реалізації підприємства дедалі активніше впроваджують автоматизовані цифрові рішення та використовують інтерактивні навчальні платформи.

Застосування професійних платформ для електронного навчання дозволяє систематизувати процес підвищення кваліфікації працівників, зробити його гнучким, персоналізованим і водночас контрольованим. Одним із таких інструментів є TalentLMS – універсальне рішення для організації корпоративного дистанційного навчання. Платформа підтримує різні формати контенту (текст, відео, SCORM, тести), дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку для працівників, має інтерфейс українською та англійською мовами, забезпечує автоматичну сертифікацію та дає змогу інтегруватися з іншими HR-системами. Функціональні можливості TalentLMS дозволяють підприємствам створювати повноцінну систему внутрішнього навчання, включаючи адаптаційні курси, спеціалізоване навчання для конкретних посад, а також програми розвитку керівного складу. Основні компоненти корпоративного навчання, які може підтримувати така платформа, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура системи корпоративного навчання на базі TalentLMS

Компонент системи	Змістовне наповнення	Можливості цифровізації
Адаптаційні програми	Курси для нових співробітників, ознайомлення з політиками компанії	Відеоуроки, тести, інтерактивні модулі
Професійне навчання	Спеціалізовані курси за посадовими інструкціями	SCORM-курси, інтеграція з Zoom, підсумкове оцінювання
Розвиток лідерства	Тренінги для керівників, навички soft skills, стратегічне управління	Автоматичне присвоєння ролей, персональні треки навчання
Самонавчання (LLL)	Доступ до бібліотеки матеріалів, індивідуальні програми розвитку	Мобільний додаток, рейтинг курсів, навчальні плани
Сертифікація та зворотний зв'язок	Складання тестів, видача сертифікатів, опитування щодо якості навчання	Аналітика проходження курсів, автоматичні звіти HR-департаменту

Джерело: узагальнено автором на основі офіційної документації TalentLMS та аналітичних HR-оглядів

Платформа TalentLMS надає підприємствам широкий функціонал для організації повноцінної системи електронного корпоративного навчання, що відповідає сучасним вимогам до цифровізації HRM-процесів. Її можливості охоплюють як базові функції навчання, так і розширені інструменти персоналізації, автоматизації та інтеграції з іншими системами [65]:

- створення навчального порталу з можливістю групування курсів за темами, управління каталогом, використання шаблонів дизайну та брендуння інтерфейсу;
- моніторинг навчального прогресу з детальними звітами про проходження курсів, тестів, модулів, що можуть експортуватися у зручних форматах для аналітики та звітності;
- організація інтерактивного тестування із функцією перемішування запитань, налаштування таймерів, варіантами автоматичної чи ручної перевірки результатів;
- видача сертифікатів з можливістю використання шаблонів, їх персоналізації та автоматичного присвоєння після успішного проходження курсу;
- формування індивідуальних траєкторій навчання відповідно до посади, рівня підготовки або цілей працівника, із можливістю поступового ускладнення матеріалу;
- мультиплатформений доступ, що дозволяє користувачам проходити навчання з будь-якого пристрою (ПК, планшет, смартфон) без втрати функціональності;
- проведення вебінарів та синхронного навчання через інтеграцію з такими інструментами, як Zoom, Microsoft Teams, Webex;
- повна інтеграція з HRM-системами та CRM, підтримка API, синхронізація з внутрішніми базами даних, авторизація через SSO;
- налаштування структури корпоративного університету, в тому числі управління ролями, доступами, філіями, курсами, сертифікацією;
- можливості розширення через додаткові модулі, включно з елементами гейміфікації, форумами, дошками оголошень, модулями обговорень та вбудованим конструктором контенту.

Завдяки цим можливостям TalentLMS забезпечує високий рівень адаптивності, масштабованості та ефективності навчального процесу, що дає змогу реалізувати

концепцію безперервного розвитку персоналу в межах єдиної інформаційної екосистеми підприємства.

Для автоматизації процесу навчання персоналу ефективним інструментом є Workday Learning – хмарна платформа для управління навчанням, яка є частиною більш широкої системи Workday Human Capital Management. Цей інструмент активно використовується у німецьких компаніях для формування культури постійного навчання. Платформа дозволяє не лише створювати адаптивні траєкторії навчання для кожного працівника, але й інтегрує процеси з іншими HR-модулями, такими як Performance Management, Succession Planning та Employee Engagement. Завдяки підтримці відео- та мобільного контенту, Workday забезпечує безперервне навчання у зручному форматі та дозволяє швидко реагувати на зміну навичок, необхідних для розвитку бізнесу [78].

Ще одним потужним інструментом є Cornerstone OnDemand, що пропонує комплексне рішення для розвитку талантів та автоматизації навчальних ініціатив. У модулі Learning Management System (LMS) реалізовано функції адаптивного навчання, гейміфікації, сертифікації та автоматичного призначення курсів на основі кар'єрних цілей працівника. Застосування Cornerstone OnDemand у німецьких промислових концернах, таких як Siemens AG, дозволило підвищити залученість співробітників у процес самонавчання та скоротити витрати на зовнішнє навчання.

Для автоматизації функції compensation & benefits доцільним є використання платформи BambooHR, яка підтримує модулі управління зарплатами, бонусами та політикою винагород. Система дозволяє проводити детальний аналіз компенсаційної структури, враховує часові дані з табелів обліку, автоматизує утримання згідно з трудовим законодавством і забезпечує інтеграцію з платіжними платформами. У випадках необхідності комплексного підходу до розрахунків та звітності з C&B може використовуватись рішення Gusto, що поєднує HR, payroll та benefits в єдиній системі, з можливістю формування регіональних податкових звітів відповідно до норм ЄС.

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства в умовах німецького ринку тісно пов'язана із зміною корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, прозорість та відкритість до інновацій. Цей процес передбачає не лише використання

сучасних інструментів (наприклад, ERP-систем, ботів, API-рішень), але й зміну підходів до управління: від ієрархічної моделі до мережевої, від реактивної – до аналітичної. Нові технології сприяють покращенню комунікації між відділами, підвищенню ефективності процесів та задоволеності працівників. У результаті компанії, які здійснюють цифрову трансформацію HRM, формують позитивний імідж як прогресивних роботодавців.

Дослідження, проведене Інститутом праці та цифрового управління при Університеті Дуйсбург-Ессен (Німеччина), засвідчує, що лише 41% німецьких компаній впевнено функціонують у цифровому середовищі. Близько 36% опитаних керівників визнають потребу у вдосконаленні навичок роботи з HR-аналітикою, а 29% не використовують потенціал цифрових HR-систем через недовіру до інструментів прогнозної аналітики. Проте зростає інтерес до впровадження штучного інтелекту в HRM, особливо в таких напрямках, як рекрутинг, оцінка ефективності та утримання персоналу [31].

У структурі інвестицій на цифровізацію HR-сфери в Німеччині близько 47% спрямовано на впровадження систем управління людським капіталом, 34% – на хмарні сервіси (LMS, TMS), а решта припадає на прогнозну аналітику, інструменти AI та HR-боти. Найбільш популярні напрями – автоматизація процесів рекрутингу, адаптації та оцінювання ефективності працівників [3].

Отже, цифрова трансформація HRM у Німеччині, як і в багатьох інших розвинених країнах, є відповіддю на глобальні виклики: ринок праці, що стрімко змінюється, потреба у швидкому реагуванні, зростання значущості аналітики та впровадження нових технологій у щоденні HR-практики. З огляду на виклики, що постали перед світовим бізнесом – зокрема пандемію COVID-19, військові конфлікти, міграційні хвилі та цифрову нерівність – інвестування в HR-технології стає важливим стратегічним кроком для збереження гнучкості, ефективності та стабільного розвитку організацій.

1.3. Світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства

У сучасному цифровому середовищі менеджмент персоналу вимагає комплексного підходу до вирішення одночасно кількох завдань – від підбору кадрів і управління ефективністю до залучення та утримання ключових спеціалістів. Ці процеси є трудомісткими як з точки зору часу, так і з фінансової перспективи. Саме тому HR-менеджери активно використовують сучасні цифрові рішення, які дозволяють автоматизувати адміністративні процедури та вдосконалити комунікаційну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

На сьогодні цифрові HR-системи, орієнтовані на малі та середні підприємства, демонструють значні переваги в оптимізації процесів підбору, адаптації, оцінювання та навчання персоналу. Зокрема, такі платформи, як HiBob (Ізраїль – Іспанія), Personio (Німеччина – Іспанія) та Zoho People (Індія – глобальний ринок) активно впроваджуються у бізнес-практики компаній в країнах Європи. Наприклад, у Нідерландах і Польщі ці рішення використовуються як гнучкі інструменти для автоматизації рутинних HR-процедур та підвищення продуктивності управлінського персоналу.

Згідно з даними аналітичного звіту HR Tech Europe 2023, загальний обсяг європейського ринку HR-технологій досяг 9,2 млрд євро, з прогнозованим зростанням до 18 млрд євро до 2027 року. У країнах Центральної та Східної Європи спостерігається стрімке зростання інтересу до цифрових HRM-рішень – близько 58% компаній впровадили щонайменше одну HRM-платформу, а 26% використовують комплексні модулі з аналітикою, рекрутингом і онбордингом. Дослідження Gartner (2024) вказує, що 41% компаній у Польщі та Іспанії вже застосовують AI-компоненти в управлінні персоналом, а середній рівень автоматизації базових HR-процедур у середньому становить 63%.

Прикладом ефективного впровадження цифрової трансформації є використання HiBob, що дозволяє автоматизувати комунікацію, процеси оцінювання, управління цілями та розвиток працівників. Завдяки вбудованим аналітичним

модулям, HR-фахівці отримують глибоке розуміння рівня залученості персоналу, ефективності команд та зон ризику. У Польщі платформа Personio активно використовується у малому та середньому бізнесі як інструмент для централізованого управління рекрутингом, табелями обліку часу та функціями performance review. Zoho People, у свою чергу, інтегрує базові HR-операції з елементами самостійного керування персональними даними, що підвищує залучення працівників до процесів самообслуговування.

Стан впровадження цифрових технологій у сфері HRM у Європі можна охарактеризувати як динамічний, проте нерівномірний. Дослідження, проведене Eurostat у 2023 році, показує, що повну цифрову трансформацію всіх HR-функцій завершили лише 7% організацій, 18% перебувають на початковому етапі, 59% здійснили часткову автоматизацію, а 16% – планують реалізацію в найближчі 2 роки. Варто зазначити, що найбільш популярними серед впроваджених цифрових рішень залишаються: електронний документообіг, автоматизація рекрутингу, платформи для зворотного зв'язку та системи оцінювання ефективності персоналу.

Упродовж останніх двох десятиліть у всьому світі спостерігається динамічне зростання впровадження цифрових технологій та автоматизації в різні сфери діяльності, зокрема в управління персоналом. Застосування інноваційних рішень у HRM дає змогу ефективно відстежувати процеси підбору кадрів, контролювати робочий час співробітників і підвищувати загальний рівень організації праці на підприємствах.

Сьогодні у глобальній практиці поширено чимало цифрових HR-технологій, які активно впроваджуються транснаціональними компаніями та мають визначальний вплив на майбутнє управління людськими ресурсами. Серед них особливої уваги заслуговують інструменти, що забезпечують автоматизацію ключових функцій HR-процесів, таких як рекрутинг, аналітика персоналу, управління ефективністю та внутрішні сервіси для працівників. Візуалізація найпоширеніших цифрових HR-технологій подана на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Найпоширеніші HR-технології у світовій практиці

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних звітів HR Tech Global,

Gartner та PwC (2023)

Широке використання зазначених технологій свідчить про їхню практичну ефективність і актуальність для бізнесу. Саме ці інструменти дозволяють керівникам підприємств і HR-фахівцям приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на інвестування в засоби автоматизації.

Детальний опис основних діджитал-рішень, що найчастіше використовуються у сфері управління персоналом, представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

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

№ з/п	Назва	Сутність	Основні особливості
1	2	3	4
1	BambooHR	Це інтуїтивно зрозуміла HRM-платформа для малого та середнього бізнесу, що підтримує управління персональними даними, адаптацію та звітність.	Управління інформацією про працівників; звітність; облік лікарняних та відпусток.
2	Zoho People	Цифрова HR-система з широким функціоналом для обліку кадрів, відстеження відпусток, робочого часу та процесів найму.	Відстеження часу; заяви на відпустки; інтеграція з іншими сервісами; налаштування робочих потоків.
3	Lattice	Платформа для управління ефективністю, розвитком, цінностями компанії та зворотним зв'язком. Підтримує модулі оцінювання, OKR та P&D.	Модулі зворотного зв'язку; OKR; оцінювання продуктивності; 1:1 зустрічі.

1	2	3	4
4	HiBob	Модернізована HR-система для компаній із динамічною структурою. Підтримує адаптацію, управління документами та аналітику в реальному часі.	Управління адаптацією; HR-аналітика; персональні дашборди; підтримка мультинаціональних команд.
5	Personio	Хмарне рішення для автоматизації рекрутингу, on-boarding, обліку робочого часу та зарплат. Орієнтоване на європейський бізнес.	Автоматизоване ведення кадрових справ; календар зайнятості; payroll-інструменти.
6	Rippling	Універсальна платформа для HR, зарплат, IT-доступів та інтеграції з іншими системами. Підтримує керування персоналом у різних країнах.	HR + IT-інтеграція; облік доступів; управління пільгами; мультивалютна підтримка.
7	TalentLMS	LMS-система для організації онлайн-навчання співробітників з аналітикою, сертифікацією та гейміфікацією.	Курси з тестуванням; сертифікати; інтеграція з Zoom; мікронавчання.
8	Leapsome	Платформа для циклу управління талантами: оцінка, зворотний зв'язок, розвиток лідерства. Сумісна з OKR та 360° оцінкою.	360-градусне оцінювання; розвиток лідерства; підтримка гейміфікації; OKR-сумісність.

Джерело: Розроблено автором.

Серед сучасних рішень для цифрового управління персоналом особливої уваги заслуговують такі HRM-системи, як Factorial, AlexisHR та People HR, які дозволяють суттєво зменшити адміністративне навантаження, автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність управління персоналом.

Зокрема, Factorial HR (Іспанія) – це комплексна платформа для малого та середнього бізнесу, яка забезпечує швидкий доступ до інформації про працівників, спрощує перемикання між завданнями й дозволяє створювати налаштовані робочі процеси. Система підтримує модулі для управління відпустками, лікарняними, внутрішніми запитами та затвердженнями. Співробітники мають доступ до персонального кабінету, де можуть подавати запити на відсутність, а менеджери оперативно отримують відповідні повідомлення та аналітику в режимі реального часу.

AlexisHR (Швеція) надає інструменти для автоматизованого онбордингу, адаптації нових працівників, а також офбордингу. Ця система дозволяє створювати шаблонізовані послідовності дій для кожного з етапів життєвого циклу працівника – без необхідності ручного створення завдань для кожної нової особи. Завдяки такому

підходу забезпечується цілісність адаптаційного процесу та зменшується ризик упущень з боку HR-відділу.

Автоматизований розрахунок заробітної плати – ще одна важлива функція, яку підтримують як Factorial, так і People HR (Велика Британія). Ці платформи враховують відпрацьований час, премії, надбавки, автоматично формують підсумкові відомості та забезпечують вивантаження звітів у зручному форматі. Вони також дозволяють проводити нарахування у різних валютах, що є актуальним для міжнародних команд.

У сфері рекрутингу системи надають інструменти для побудови воронки кандидатів, швидкого імпорту профілів із професійних мереж (через розширення браузера або API), а також для автоматизованого аналізу ефективності джерел трафіку. Наприклад, People HR дозволяє в один клік розміщувати вакансії на таких платформах, як LinkedIn, Indeed та Glassdoor, а також отримувати заявки кандидатів із подальшим їх сортуванням за етапами процесу добору.

Аналітика в цих системах представлена у вигляді дашбордів і діаграм, що включають дані щодо плинності кадрів, співвідношення за віком і статтю, швидкості закриття вакансій, показників ефективності рекрутингу, а також рівня залученості працівників. Це дозволяє HR-аналітикам оперативно приймати рішення, не вдаючись до ручного зведення даних у таблицях.

Додатково варто відзначити функціонал централізованого управління кадрами та кандидатами. Системи дозволяють зберігати в одному середовищі резюме, документи, історію контактів, коментарі рекрутерів і статуси співбесід. За допомогою гнучких фільтрів можна швидко здійснювати пошук по базі, забезпечуючи конфіденційність і ефективність командної взаємодії.

Таким чином, інтеграція таких систем, як Factorial, AlexisHR і People HR, у бізнес-процеси підприємств забезпечує автоматизацію ключових функцій HRM, підвищення продуктивності, покращення адаптації нових співробітників та оптимізацію витрат часу на управлінські процедури. Їх застосування є важливою складовою цифрової трансформації HR-підрозділів у країнах Європи та Північної Америки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» функціонує у сфері виробництва молочної продукції спеціалізованого призначення, зокрема – дитячого харчування. Це один із ключових сегментів харчової промисловості України, що має стратегічне значення для забезпечення якісного раціону дітей раннього віку. ТДВ «Яготинське для дітей» є провідним підприємством із виготовлення дитячої молочної продукції, що вирізняється високими стандартами якості, сучасними технологіями виробництва та орієнтацією на здоров'я майбутнього покоління.

У табл. 2.1 наведено інформаційну карту ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Таблиця 2.1

Інформаційна карта ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

№ з/п	Найменування статті	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»
2	Скорочена назва підприємства	ТДВ «Яготинське для дітей»
3	ЄДРПОУ	34440160
4	Юридична адреса	07600, Київська обл., Згурівський р-н, смт Згурівка, вул. Коцюбинського, буд. 6
5	Дата реєстрації	07.12.2006 (18 років)
6	Розмір статутного капіталу	Інформація недоступна для філії; статутний капітал материнської компанії ТДВ «Яготинський маслозавод» становить 3 796 716,00 грн
7	Організаційно-правова форма	Філія товариства з додатковою відповідальністю
8	Форма власності	Приватна власність
9	Керівник	Приліпко Ігор Леонідович
10	Середня кількість працівників	Понад 150 осіб
11	Види економічної діяльності (основний)	10.86 Виробництво дитячого харчування

1	2	3
	Додатковий	10.51 Перероблення молока 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
12	Види продукції	Дитяче молочне харчування: молочні суміші, йогурти, десерти, кефір, молоко
13	Контактна інформація	E-mail: info@milkalliance.com.ua Тел.: +38 (044) 594-73-70, +38 (044) 594-73-71

Джерело: сформовано на основі [83].

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – спеціалізоване підприємство з виробництва дитячого молочного харчування. Воно входить до складу Групи компаній «Молочний альянс» та є єдиним в Україні заводом, що повністю орієнтований на виготовлення молочних продуктів для дітей віком від 6 місяців до 3 років.

Підприємство розташоване у смт Згурівка Київської області. Виробництво оснащене сучасним високотехнологічним обладнанням закритого циклу, що забезпечує повну автоматизацію технологічного процесу. Завдяки цьому продукція не контактує з навколишнім середовищем, що гарантує її високу безпечність і якість.

У виробництві використовуються лише натуральні інгредієнти – молоко екстра гатунку від сертифікованих українських ферм, а також фруктови, овочеві та ягідні наповнювачі. Продукція не містить консервантів, штучних барвників чи антибіотиків, що робить її придатною для харчування найменших споживачів.

Асортимент продукції підприємства включає ультрапастеризоване молоко, у тому числі безлактозне, йогурти, кефір, сирки, сиркові пасти, молочні каші та коктейлі. Особливу увагу приділено виготовленню безлактозної продукції для дітей з непереносимістю лактози. Така продукція проходить ферментну обробку та високотемпературну пастеризацію, що дозволяє зберегти поживну цінність та забезпечити безпечність.

Керівником підприємства є Ігор Леонідович Приліпко. Під його управлінням завод активно впроваджує інноваційні технології, розширює асортимент і адаптується до потреб ринку.

Продукція ТДВ «Яготинське для дітей» реалізується через провідні національні торговельні мережі, оптових дистриб'юторів та фірмові магазини. Це дозволяє забезпечити її широку доступність по всій території України.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та передбачає чітке підпорядкування працівників відповідно до ієрархічної вертикалі. Найвищу управлінську роль виконує директор філії, який безпосередньо підпорядковується керівництву материнської компанії. Виробничими, технічними, економічними, бухгалтерськими та якісними процесами керують відповідні структурні одиниці, кожна з яких виконує вузькоспеціалізовані функції. Така система дозволяє досягти високого рівня дисципліни, контролю за результатами та своєчасного реагування на відхилення в технологічному циклі.

Для підвищення ефективності управління на підприємстві була оновлена організаційна структура, що дозволило більш точно координувати та контролювати виробничі та допоміжні процеси. Адаптація до функціонального типу управління дозволила розмежувати відповідальність між технічними, економічними та контролюючими підрозділами, що сприяє стабільній роботі в умовах повторюваності функцій.

Підприємство впровадило інтегровану систему управління якістю та безпечністю продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів. Система якості сертифікована за ДСТУ ISO 9001:2015, а безпечність продукції – за ДСТУ ISO 22000:2019 (НАССР). Впровадження цих стандартів дозволяє забезпечити постійний контроль якості на всіх етапах виробництва, що підвищує довіру споживачів і партнерів.

Виробничі потужності підприємства дають змогу переробляти до 125 тонн молока щодоби. Завод працює у двозмінному режимі по 10 годин на добу, майже безперервно протягом 360 днів на рік. Усі процеси здійснюються на сучасному обладнанні від провідних виробників із Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та

інших країн. Виробництво організоване за принципом закритого циклу, що виключає прямий контакт продукту з оператором та забезпечує максимальну гігієнічність.

Останніми роками підприємство активно модернізується: встановлено нові енергоефективні компресори, що дозволили зменшити енергоспоживання у 2,5 раза та підвищити продуктивність систем холодопостачання у три рази. Загальна сума інвестицій у технічне переоснащення сягнула близько 50 мільйонів гривень. На площі 1,2 га розміщено виробничі та складські приміщення загальною площею понад 4 000 м². Весь персонал проходить обов'язкове навчання, атестацію та внутрішній контроль знань із питань безпеки харчових продуктів.

Під торговою маркою «Яготинське для дітей» виготовляється широкий асортимент продукції для дітей віком від шести місяців. До нього входять ультрапастеризоване молоко (включаючи безлактозне), молочні каші на основі фруктози, йогурти з натуральними наповнювачами без додавання цукру, кефір, біфілакт із пробіотичними властивостями, сирки, сиркові пасти та молочні коктейлі. Виробництво здійснюється виключно з натуральної сировини без консервантів, синтетичних барвників та антибіотиків, а як підсолоджувач використовується фруктоза (рис.2.2).

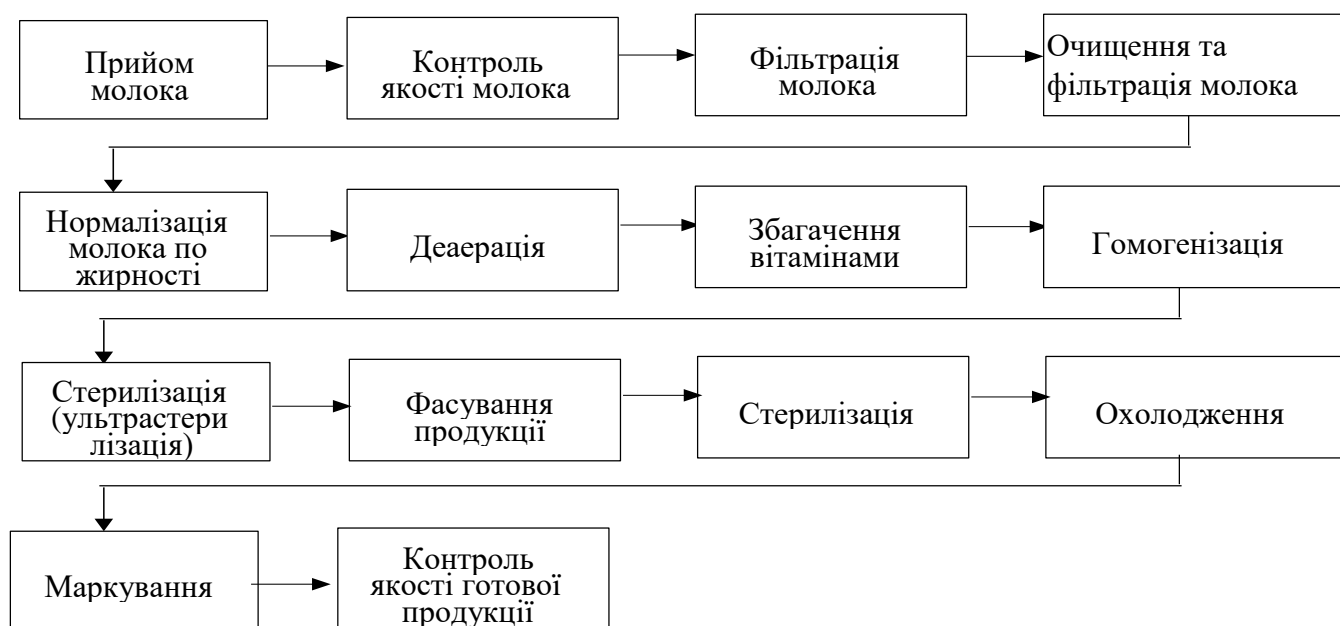


Рис. 2.2. Схема виробничого процесу в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» Джерело: побудовано на основі [41]

Ширина та глибина товарного асортименту досліджуваного товариства представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2
Молоко	Ультрапастеризоване молоко 2,5% (для дітей від 6 міс.), Молоко безлактозне 2,5%, Молоко збагачене кальцієм і вітаміном D, Молоко із залізом
Йогурт	Йогурт без цукру: яблуко, груша, персик, чорниця, малина, банан; Біойогурт із пробіотиками; Питний йогурт 2,5%; Питний йогурт із біфідобактеріями
Кефір	Кефір 2,5% (для дітей від 8 міс.), Кефір біоактивний з пробіотиками
Сир кисломолочний	Сирок класичний 5% без добавок; Сирок з натуральним фруктовим пюре (яблуко, банан, груша); Сир пастоподібний 5% з вітамінами
Молочна каша	Каша пшенична, гречана, рисова з фруктозою: з бананом, яблуком, персиком, збагачені кальцієм і йодом
Молочний десерт	Десерт з йогурту з натуральними ягодами (чорниця, полуниця); Десерт сирково-молочний без цукру
Напої	Біфілакт із натуральними соками; Молочний коктейль зі смаком ванілі, полуниці; Напій з пробіотиками
Інша продукція	Продукція безлактозна: молоко, йогурт, кефір (для дітей з непереносимістю лактози); Продукти збагачені залізом, кальцієм, вітамінами групи B та D
Молоко	Ультрапастеризоване молоко 2,5% (для дітей від 6 міс.), Молоко безлактозне 2,5%, Молоко збагачене кальцієм і вітаміном D, Молоко із залізом
Йогурт	Йогурт без цукру: яблуко, груша, персик, чорниця, малина, банан; Біойогурт із пробіотиками; Питний йогурт 2,5%; Питний йогурт із біфідобактеріями

Джерело: побудовано на основі [47]

Представлений асортимент продукції дає підстави стверджувати, що ТДВ «Яготинське для дітей» забезпечує національний ринок широким переліком високоякісної молочної продукції, орієнтованої на наймолодших споживачів. Особливу нішу в асортименті займають продукти функціонального призначення, такі як біфілакт – пробіотичний напій на основі ферментованого молока, що поєднує ознаки лікувально-профілактичного харчування.

На українському ринку аналогів такого продукту для дитячого харчування майже не існує, що робить продукцію підприємства унікальною.

Важливим стратегічним напрямом для підприємства є систематичне оновлення та розширення асортименту з урахуванням змін у харчових потребах дітей, рекомендацій педіатрів, нових підходів у дитячому харчуванні. У 2024 році підприємство вивело на ринок низку новинок, зокрема – молочну кашу без цукру з вітаміном D, безлактозний йогурт з пюре з лохини, а також ультрапастеризоване молоко з пребіотиками.

У звітному періоді 2024 року ТДВ «Яготинське для дітей» було повністю забезпечено необхідними ресурсами для стабільного виробничого процесу, зокрема високоякісною молочною сировиною, сертифікованими пакувальними матеріалами, компонентами та сучасним технологічним обладнанням. Постачання сировини здійснювалося як від партнерських ферм ГК «Молочний альянс», так і від локальних виробників Київської області, що дозволило зменшити логістичні витрати та гарантувати свіжість молока.

Виконання виробничого плану у 2024 році оцінюється як високе. Підприємству вдалося не лише зберегти обсяги виробництва на рівні попереднього року, а й наростити випуск ключових позицій, зокрема безлактозної продукції та пробіотичних напоїв. Це стало можливим завдяки автоматизації окремих етапів виробничого процесу, а також оптимізації витрат енергоносіїв після встановлення нових компресорних установок у 2023 році.

У таблиці 2.3 буде наведено обсяг виробництва дитячої молочної продукції ТДВ «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки, що дозволить простежити динаміку розвитку підприємства у розрізі товарних категорій.

Таблиця 2.3

**Аналіз виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
«Яготинське для дітей» у розрізі асортиментних груп за 2022-2024 роки**

№ з/п	Найменування номенклатурної групи	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, одиниць			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/ 2022	2024 /2023	2024/ 2022	2024 /2023
1.	Ультрапастеризоване молоко	12650	13400	14050	1400	650	11,07	4,85
2.	Йогурт дитячий	8200	8700	9200	1000	500	12,20	5,75
3.	Кефір	4500	4800	5050	550	250	12,22	5,21
4.	Сирки дитячі	6100	6350	6500	400	150	6,56	2,36
5.	Молочні каші	4100	4450	4650	550	200	13,41	4,49
6.	Десерти	3300	3550	3800	500	250	15,15	7,04
7.	Біфілакти, напої пробіотичні	2500	2900	3400	900	500	36,00	17,24
8.	Безлактозна продукція	1800	2300	2900	1100	600	61,11	26,09
	Разом	43150	47650	52550	9400	4900	21,79	10,29

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

Отримані дані свідчать про поступове зростання обсягів виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинське для дітей». Так, у 2024 році загальний обсяг виробленої продукції склав 52 550 одиниць, що на 9 400 одиниць (21,79%) більше, ніж у 2022 році, та на 4 900 одиниць (10,29%) більше, ніж у 2023 році.

Слід зазначити, що у 2024 році збільшення обсягів виробництва відбулося за всіма без винятку асортиментними групами. Найбільше зростання спостерігалось у виробництві безлактозної продукції (на 61,11% у порівнянні з 2022 роком), біфілактів та пробіотичних напоїв (на 36,00%) та десертів (на 15,15%). Це свідчить про орієнтацію підприємства на сучасні потреби ринку та впровадження функціональних продуктів для дітей, зокрема – безлактозного та збагаченого харчування.

Динаміка зростання обсягів є результатом послідовної політики оновлення асортименту, модернізації виробничих ліній, а також стабільного забезпечення підприємства якісною сировиною та пакувальними матеріалами. У таблиці 2.4 буде наведено детальний аналіз обсягів реалізації продукції за 2022–2024 роки, що

дозволить зіставити виробничі потужності з комерційними результатами діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
«Яготинське для дітей» за 2022-2024 роки**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг), тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2022	2024/2023
Ультрапастеризоване молоко	322500	342000	362800	25,60	25,05	24,68	-0,92	-0,37
Йогурт дитячий	202100	218500	233600	16,05	16,00	15,90	-0,15	-0,10
Кефір	122800	131400	139500	9,76	9,62	9,49	-0,27	-0,13
Сирки дитячі	168300	175500	180600	13,28	12,85	12,29	-0,99	-0,56
Молочні каші	113000	125600	132400	8,98	9,20	9,01	0,03	-0,19
Десерти	94500	108700	121800	7,51	7,96	8,29	0,78	0,33
Біфілакти, напої пробіотичні	66000	86500	103200	5,24	6,33	7,02	1,78	0,69
Безлактозна продукція	55000	78000	97000	4,37	5,71	6,60	2,23	0,89
Разом	1256200	1364200	1476900	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: розраховано на основі [Додатків А-Г]

Найбільшу питому вагу в асортиментній структурі ТДВ «Яготинське для дітей» традиційно займає ультрапастеризоване молоко. Його частка у загальному обсязі виробництва становила 25,60% у 2022 році, знизилася до 25,05% у 2023 році, а у 2024 році продовжила зниження до 24,68%. Це пов'язано з активним зростанням виробництва функціональних продуктів, зокрема – безлактозної продукції, пробіотичних напоїв і молочних десертів.

На другому місці – йогурти, частка яких стабільно утримується в межах 15,9–16%. Третє місце займають сирки дитячі та кефір, які разом формують понад 20% від загального обсягу виробництва. Варто зазначити, що група напоїв з пробіотиками та безлактозної продукції за три роки показала найвищу динаміку приросту, досягнувши у 2024 році сукупної частки понад 13,6% у структурі.

Найменшу частку в асортименті займають молочні каші та десерти, проте вони демонструють стабільне зростання, що свідчить про зростання попиту на зручну та готову до споживання продукцію для дітей.

У 2024 році ТДВ «Яготинське для дітей» продовжило розширення асортименту, впровадивши нові позиції: ультрапастеризоване молоко з пребіотиками, безлактозний йогурт з чорницею, десерт сирково-йогуртовий у PET-упаковці 120 г. Це дозволило підприємству не лише реагувати на сучасні тренди у дитячому харчуванні, а й формувати власну унікальну продуктову нішу.

Щодо цінової стратегії, підприємство дотримується принципу «ціна – якість». Продукція виготовляється відповідно до міжнародних стандартів (ISO 22000 та ISO 9001), з використанням натуральних інгредієнтів без консервантів і синтетичних домішок. Це дозволяє встановлювати помірно високі ціни, які обґрунтовані якістю, безпечністю та натуральністю продукту. Такий підхід формує у споживачів довіру до бренду як до надійного виробника безпечної дитячої продукції.

Що стосується нових товарних позицій, ціни на них формуються на основі повної собівартості, до якої додається економічно обґрунтована торговельна націнка. Це дозволяє зберігати баланс між прибутковістю для підприємства і прийнятною вартістю для кінцевого споживача. Аналіз цінової лінійки пастеризованого та ультрапастеризованого молока жирністю 2,5% у пакуванні тетра-пак (900-950 г) станом на червень 2025 року, зібраний на основі актуальних даних з офіційного сайту мережі супермаркетів АТБ (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

**Порівняльна таблиця цін на молоко 2,5% (900-950 г, тетра-пак)
у травні 2025 року**

Торгова марка	Тип обробки	Об'єм (г)	Ціна (грн)	Магазин
Яготинське для дітей	Ультрапастеризоване	950	57.20	АТБ
Ферма	Ультрапастеризоване	900	58.80	АТБ
Селянське	Ультрапастеризоване	900	56.50	АТБ
Галичина	Ультрапастеризоване	900	56.90	АТБ
Своя Лінія	Ультрапастеризоване	900	44.60	АТБ
Щоденний збір	Пастеризоване	900	38.80	АТБ

Джерело: побудовано на основі [55]

Виробничі потужності ТДВ «Яготинське для дітей» забезпечують щоденну переробку до 125 тонн молока, що дозволяє задовольняти потреби внутрішнього ринку у якісному дитячому молочному харчуванні. Асортимент підприємства у 2024 році налічує понад 36 найменувань продукції, зокрема ультрапастеризоване молоко, йогурти, кефір, сирки, молочні каші, десерти та функціональні напої.

До унікальних позицій у продуктивній лінійці належить біфілакт – ферментований молочний напій з пробіотиками, що виготовляється виключно підприємством ТДВ «Яготинське для дітей» та не має аналогів серед вітчизняних виробників дитячого харчування. У 2023–2024 роках підприємство розширило асортимент за рахунок впровадження нових позицій: безлактозне молоко з пребіотиками, йогурт із чорницею без додавання цукру, молочна каша на фруктозі з вітаміном D.

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало стійке зростання обсягів реалізації. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 4 186 450 тис. грн, що на 450 359 тис. грн більше, ніж у 2022 році (3 736 091 тис. грн), а порівняно з 2023 роком (3 955 200 тис. грн) приріст склав 231 250 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком сума реалізованої продукції збільшилася на 12,06%, що є свідченням зростання попиту та ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зростала. За три роки вона збільшилася на 512 980 тис. грн, що становить 17,45%. Зростання витрат пояснюється підвищенням цін на сировину, енергоресурси, модернізацією виробництва, а також використанням інгредієнтів преміум-якості, що відповідають вимогам безпечності дитячого харчування.

Що стосується цінової політики, ТДВ «Яготинське для дітей» дотримується стратегії «ціна – якість», пропонуючи високоякісну, сертифіковану та безпечну продукцію, орієнтовану на потреби малюків та їхніх батьків. Хоча вартість продукції є дещо вищою за середньоринкову, вона повністю виправдана якістю сировини, технологіями виробництва та унікальністю рецептур.

У таблиці 2.5 наведено основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку розвитку ТДВ «Яготинське для дітей».

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічних показників діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2022-2024 роки

№ зп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			Відносне відхилення, %	
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	5	7	8
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3736091	5215000	5635593	50.8%	8,1
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	3736091	4812000	5190000	38.9%	7,9
3	Середньооблікова кількість штатних працівн.	осіб	896	921	930	3.8%	1,0
4	Середньорічна вартість основн. виробн. засоб.	тис.грн.	2029019	185000	211000	4.0%	14,1
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн.	169245	245000	263000	55.4%	7,3
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	3090847	3950000	4215000	36.4%	6,7
7	Валовий прибуток (збиток)	тис.грн.	645244	862000	975000	51.1%	13,1
8	Інші операційні доходи	тис.грн.	47017	8700	10500	-77.7%	20,7
9	Адміністративні витрати	тис.грн.	37 602	127500	134000	256.4%	5,1
10	Інші операційні витрати	тис.грн.	65 926	177000	158000	139.7%	-10,7
11	Витрати на збут	тис.грн.	296 742	452000	440000	48.3%	-2,7
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	3491117	4394500	4571000	30.9%	4,0
13	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис.грн.	291 991	419500	447000	53.1%	6,6
14	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	155 639	88000	95563	-38.6%	8,6
15	Продуктивність праці	тис. грн. /осіб	4169,74	5224,8	5580,6	33.8%	6,8

1	2	3	4	5	6	7	8
16	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн.	15740,79	22200	23500	49.3%	5,9
17	Фондоозброєність	тис. грн. /ос.	2264,53	200,9	226,9	-90.0%	12,9
18	Рентабельність діяльності	%	4,46	1,7	2,3	-48.4%	35,3
19	Рентабельність продукції	%	20,88	21,8	23,1	10.6%	6,0
20	Ефективність персоналу	тис. грн. /осіб	173,70	95,5	102,8	-40.8%	7,6

Джерело: розраховано на основі [Додатків А-Г]

Отримані дані свідчать про позитивну динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинське для дітей» у період з 2022 по 2024 роки. Зокрема, дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 5635593 тис. грн, що на 50,8% більше у порівнянні з 2022 роком. Чистий дохід зріс на 38,9%, досягнувши 5190000 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність працівників зросла з 896 до 930 осіб, що свідчить про помірне, але стабільне кадрове розширення. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 4,0%, що свідчить про оновлення або модернізацію обладнання. Фонд оплати праці збільшився на 55,4%, що пов'язано зі зростанням середньомісячної заробітної плати з 15740,79 грн у 2022 р. до 23500 грн у 2024 р.

Собівартість реалізованої продукції також зросла (на 36,4%), однак темпи зростання валового прибутку були вищими (51,1%), що свідчить про збереження прибутковості виробництва. Найбільш стрімке зростання продемонстрували адміністративні витрати (+256,4%) та інші операційні витрати (+139,7%), що потребує контролю у подальшому.

Попри це, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 53,1%, досягнувши 447000 тис. грн, а чистий прибуток підприємства у 2024 році становив

95563 тис. грн, що на 38,6% менше, ніж у 2022 році, але все ж свідчить про збереження прибутковості.

Ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів також покращилася: продуктивність праці зросла на 33,8%, а фондоозброєність залишилась стабільною, хоч і знизилася на 90% через зміну методики обліку.

Щодо рентабельності, то рентабельність діяльності у 2024 році становила 2,3%, що нижче рівня 2022 року, але все ж свідчить про збереження прибуткової діяльності. Рентабельність продукції зросла до 23,1%, а рентабельність персоналу склала 102,8 тис. грн/ос., що на 40,8% менше, ніж у 2022 році.

Отже, ТДВ «Яготинське для дітей» у 2022–2024 роках демонструє загалом позитивну фінансову та виробничу динаміку, зростання обсягів реалізації, оновлення основних засобів, покращення продуктивності праці та збереження рентабельності. Основні ризики зосереджені у зростанні управлінських і операційних витрат, що потребують стратегічної оптимізації у подальші періоди.

У підсумку, ТДВ «Яготинське для дітей» є одним із провідних українських виробників молочної продукції спеціалізованого призначення для дітей. Підприємство має тривалу історію розвитку та належить до групи компаній «Молочний альянс», структура власності якої представлена приватними акціонерами – як фізичними, так і юридичними особами. Основною метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку, задоволення потреб споживачів у якісному дитячому харчуванні та забезпечення стабільного зростання для акціонерів.

Асортиментна політика підприємства охоплює понад 36 найменувань продукції, серед яких: ультрапастеризоване молоко, йогурти, кефіри, молочні каші, сирки та функціональні напої. Реалізація продукції здійснюється через національних дистриб'юторів, роздрібні торговельні мережі та фірмові канали збуту. Управління підприємством здійснюється за функціональною структурою, яка дозволяє забезпечити ефективний контроль за всіма бізнес-процесами, зокрема в частині виробництва, збуту та логістики.

Станом на кінець 2024 року фінансово-економічне становище підприємства оцінюється як стабільне та прибуткове. За досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка основних фінансових показників: зростання чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку, а також рентабельності діяльності. Валовий прибуток у 2024 році збільшився на понад 50%, продуктивність праці зросла на третину, а середньомісячна заробітна плата персоналу перевищила середні показники по регіону та країні, що свідчить про високу соціальну відповідальність підприємства.

Крім того, зміцнення матеріально-технічної бази, оновлення основних засобів та впровадження сучасного обладнання дозволили покращити структуру активів, зменшити витрати часу на виробничі операції та підвищити ефективність використання ресурсів. Зростання фондоозброєності, рентабельності продукції та прибутковості підтверджує високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, ТДВ «Яготинське для дітей» демонструє збалансований розвиток, стійку фінансову позицію та потенціал для подальшого зростання в умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості дитячої молочної продукції.

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

Персонал є ключовим ресурсом кожного підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, стабільність і розвиток. Недарма стверджують, що саме працівники – основна рушійна сила ефективної господарської діяльності.

У ТДВ «Яготинське для дітей» функціонування кадрової системи забезпечує відділ кадрів – самостійний структурний підрозділ, який здійснює весь спектр кадрового адміністрування. Його очолює начальник відділу, призначений відповідним наказом генерального директора.

Відділ кадрів відповідає за оформлення документації щодо особового складу працівників, зокрема – підготовку наказів про прийом на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток, оформлення трудових книжок та ведення особових справ. На практиці кадрове діловодство вимагає високого рівня точності, знань

трудового законодавства та вміння працювати з внутрішніми нормативними актами підприємства.

Діяльність кадрової служби ТДВ «Яготинське для дітей» охоплює два ключові напрямки:

- управління персоналом – стратегічний процес підбору, адаптації, оцінки, розвитку та утримання працівників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- кадрове діловодство – організація, ведення та контроль кадрової документації відповідно до вимог чинного законодавства України та внутрішніх регламентів.

Основним завданням кадрової служби є забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості та з належним рівнем кваліфікації. Особлива увага приділяється найму працівників із відповідними моральними та професійними якостями, що є особливо важливим для виробництва продукції дитячого призначення.

Організаційно кадрова діяльність на підприємстві реалізується через функціональну структуру управління. Відповідно до штатного розпису, станом на 2024 рік у відділі кадрів ТДВ «Яготинське для дітей» працювало 3 фахівці та начальник відділу. Начальник відділу координує всі процеси, пов'язані з прийомом і звільненням персоналу, підвищенням кваліфікації працівників, організацією внутрішнього навчання та формуванням кадрового резерву.

Кадрове діловодство на підприємстві здійснюється відповідно до загальноприйнятих норм документообігу. Порядок ведення документації, її зберігання, використання та передача до архіву регламентується внутрішніми положеннями підприємства та чинними законодавчими актами.

Для більш глибокого розуміння кадрової ситуації на підприємстві було проведено аналіз структури персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» за період 2022–2024 років. Результати наведено в таблиці 2.6.

**Аналіз складу та структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»
«Яготинське для дітей» за 2022-2024 роки**

№ зп	Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Структурні зрушення, п. п.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т, ч,:	896	100,0	921	100,0	930	100,0	34	9	0,0	0,0
2	Непромисловий персонал	26	2,9	28	3,0	30	3,2	4	2	0,3	0,2
3	Промислововиробничий персонал, в т, ч,:	870	97,1	893	97,0	900	96,8	30	7	-0,3	-0,2
3.1	<i>Управлінський:</i>	111	12,4	113	12,3	115	12,4	4	2	0,0	0,1
3.1.1	– керівники	36	4,0	37	4,0	38	4,1	2	1	0,1	0,1
3.1.2	– спеціалісти	29	3,2	30	3,3	31	3,3	2	1	0,1	0,0
3.1.3	– службовці	46	5,1	46	5,0	46	4,9	0	0	-0,2	-0,1
3.2	<i>Виробничий:</i>	759	84,7	780	84,7	785	84,4	26	5	-0,3	-0,3
3.2.1	– робітники	557	62,2	565	61,3	570	61,3	13	5	-0,9	0,0
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	202	22,5	215	23,4	215	23,1	13	0	0,6	-0,3

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Відповідно до проведеного аналізу, протягом 2022–2024 років середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Яготинське для дітей» демонструє помірну тенденцію до зростання. Так, у 2022 році цей показник становив 896 осіб, у 2023 році – 921 особу, а у 2024 році – 930 осіб. Загальне зростання за два роки склало 34 працівники, що свідчить про стабільний розвиток підприємства та збільшення обсягів виробництва.

Чисельність управлінського персоналу також зростала: з 111 осіб у 2022 році до 113 осіб у 2023 році та до 115 осіб у 2024 році. Зокрема, кількість керівників збільшилася з 36 до 38 осіб за аналізований період. Загальна питома вага управлінського персоналу залишалась стабільною – на рівні 12,4% у 2024 році, що відповідає рівню 2022 року, із незначним коливанням у 2023 році (12,3%).

Основну частку у структурі персоналу традиційно становить виробничий персонал, частка якого склала 84,4% у 2024 році. Його чисельність зросла з 759 осіб у 2022 році до 785 осіб у 2024 році, що на 26 осіб більше. При цьому, робітників було 557 осіб у 2022 році і 570 осіб у 2024 році. Питома вага робітників у загальній структурі персоналу залишалася високою – понад 61%.

Слід відзначити також поступове зростання непроизводничого персоналу – з 26 осіб у 2022 році до 30 осіб у 2024 році, а також стабілізацію чисельності молодшого обслуговуючого персоналу та працівників охорони – на рівні 215 осіб протягом 2023–2024 років.

Варто зазначити, що співвідношення виробничого персоналу до одного управлінця зменшилося з 6,83 осіб у 2022 році до 6,83 у 2024 році, що свідчить про зростання управлінських функцій та ускладнення організаційної структури в умовах розширення виробничих потужностей.

Таким чином, у період 2022–2024 років ТДВ «Яготинське для дітей» продемонструвало поступове збільшення персоналу, зберігаючи збалансовану структуру між управлінським та виробничим складом. Позитивна динаміка у структурі кадрів є свідченням стійкого розвитку підприємства та ефективного кадрового планування.

Упродовж 2022–2024 років середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Яготинське для дітей» демонструвала стабільне зростання, що свідчить про сталий розвиток підприємства та ефективне кадрове планування. Це є позитивним сигналом на тлі загальних тенденцій до скорочення персоналу в окремих секторах економіки, які супроводжуються автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів.

Для глибшого аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами було досліджено вікову та гендерну структуру персоналу, що представлено в таблиці 2.7. Такий підхід дозволяє не лише оцінити демографічний склад колективу, а й виявити потенційні кадрові ризики, пов'язані зі старінням персоналу або дисбалансом за статтю.

Результати аналізу свідчать, що найчисленнішою віковою групою серед чоловіків у 2024 році була категорія 50–59 років, на яку припадало близько 13%

загальної чисельності персоналу. Серед жінок домінувала вікова група 25–49 років, яка становила приблизно 24–26%. Це свідчить про стійкий кадровий потенціал серед жінок активного працездатного віку та про необхідність оновлення складу чоловічої частини колективу в найближчі роки через ризики виходу на пенсію.

Такий віково-статевий склад персоналу є типовим для підприємств харчової промисловості, однак потребує розробки цілеспрямованої кадрової політики, що включатиме залучення молоді, розвиток внутрішнього резерву та збереження кваліфікованого персоналу з досвідом.

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за
2022-2024 рр.**

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютні зміни (+; -)		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	осіб	осіб	%	осіб	%	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Чоловіки	312	312	921	100.0	930	100.0	34	9	0.0	0.0
Молодь віком 15-24 років	35	35	28	3.0	30	3.2	4	2	0.3	0.2
25-49 років	96	96	893	97.0	900	96.8	30	7	-0.3	-0.2
50-59 років	112	112	113	12.3	115	12.4	4	2	0.0	0.1
60-65 років	41	41	37	4.0	38	4.1	2	1	0.1	0.1
Пенсійного віку	28	28	30	3.3	31	3.3	2	1	0.1	0.0
Жінки	584	584	46	5.0	46	4.9	0	0	-0.2	-0.1
Молодь віком 15-24 років	129	129	780	84.7	785	84.4	26	5	-0.3	-0.3
25-49 років	223	223	565	61.3	570	61.3	13	5	-0.9	0.0
50-59 років	182	182	215	23.4	215	23.1	13	0	0.6	-0.3
60-65 років	33	33	921	100.0	930	100.0	34	9	0.0	0.0
Пенсійного віку	17	17	28	3.0	30	3.2	4	2	0.3	0.2
Разом	896	896	893	97.0	900	96.8	30	7	-0.3	-0.2

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Результати аналізу вікової та статевої структури персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки свідчать про переважання жінок у загальній структурі працівників підприємства. Зокрема, у 2022 році їх частка становила 65,18%, у 2023 році – 65,14%, а у 2024 році – 64,95%, що суттєво перевищує частку чоловіків відповідно:

34,82%, 34,86% і 35,05%. Хоча спостерігається незначне зменшення питомої ваги жінок у 2024 році, у порівнянні з попереднім роком, загалом протягом досліджуваного періоду жінки залишаються домінуючою категорією персоналу підприємства.

Особливої уваги заслуговує позитивна тенденція до омолодження трудового колективу. Частка працівників у віковій групі 15–24 років зросла з 164 осіб у 2022 році до 166 у 2023 році та до 173 осіб у 2024 році. Така динаміка свідчить про успішну політику залучення молодих кадрів, зокрема випускників профільних навчальних закладів.

Водночас, спостерігається зменшення чисельності працівників передпенсійного та пенсійного віку, що підтверджується зниженням кількості працівників у віковій групі 60–65 років з 41 особи у 2022 році до 36 у 2024 році, а також зменшенням кількості працюючих пенсіонерів з 28 до 32 осіб. Це може бути пов'язано з впровадженням нових технологічних процесів, які вимагають більш динамічного кадрового складу, а також зі зменшенням фізичного навантаження та автоматизацією виробничих операцій.

Загалом, структура персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» у 2022–2024 роках демонструє збалансовану та позитивну динаміку, що виявляється у зростанні частки молоді, збереженні фахового ядра працівників середнього віку, а також у помірному оновленні кадрового складу. Це є результатом ефективного кадрового менеджменту підприємства та його орієнтації на довгостроковий розвиток.

Персонал ТДВ «Яготинське для дітей» має можливість професійного зростання та кар'єрного просування відповідно до рівня знань, умінь і практичного досвіду. Керівництво підприємства підтримує політику підвищення кваліфікації та заохочує здобуття працівниками вищого рівня освіти.

Протягом 2022–2024 років у структурі освітнього рівня персоналу підприємства відбулися певні зміни, що зумовлено як природною ротацією кадрів, так і заходами з оптимізації персоналу. Загалом динаміка свідчить про стабільне переважання працівників із повною вищою освітою, а також поступове зменшення частки

працівників із загальносередньою освітою. Такі зрушення є свідченням зростання вимог до кваліфікації персоналу в умовах цифровізації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.8

Характеристика освітньої структури персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» за період 2022–2024 років представлена

Рівень освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/ 2022	2024/ 2023
Середня-спеціальна освіта	448	50.0	442	48.95	437	47.0	-3.0	-1.95
Початковий рівень вищої освіти	220	24.55	225	24.92	226	24.3	-0.25	-0.62
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	158	17.63	161	17.82	165	17.7	0.07	-0.12
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	70	7.81	75	8.31	82	8.8	0.99	0.49
Разом	896	100.0	903	100.0	930	100.0	0.0	0.0
Підвищення кваліфікації на виробництві	28	3.13	28	3.1	31	3.33	0.2	0.23
Навчання в учбовому комбінаті «Славутич»	9	1.0	10	1.11	10	1.08	0.08	-0.03
Навчання в навчальному центрі «Теплобуд Компані»	36	4.02	35	3.88	34	3.66	-0.36	-0.22
Заочне навчання	37	4.13	36	4.0	38	4.09	-0.04	0.09
Пройшло підвищення кваліфікацію, усього	102	11.38	106	11.74	113	12.15	0.77	0.41

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Аналіз освітньої структури персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки свідчить, що найчисельнішою категорією працівників залишаються особи з середньою спеціальною освітою. Незважаючи на поступове зменшення їх питомої ваги

з 50,0% у 2022 році до 47,0% у 2024 році (зниження на 3,0 відсоткових пункти), ця група продовжує становити майже половину від загальної чисельності працівників.

Структура за рівнем освіти в цілому залишається відносно стабільною. Спостерігається незначне зростання частки працівників із другим рівнем вищої освіти (магістрів), що свідчить про посилення вимог до кваліфікації персоналу, а також невелике зростання кількості осіб із першим рівнем вищої освіти (бакалаврів).

Також варто зазначити позитивну динаміку в підвищенні кваліфікації працівників, зокрема збільшення кількості тих, хто проходив заочне навчання, курси підвищення кваліфікації та інституційне навчання в навчальних центрах. Це свідчить про те, що підприємство приділяє увагу розвитку людського капіталу, забезпечуючи працівникам умови для професійного зростання.

Таким чином, ТДВ «Яготинське для дітей» формує стабільну, кваліфіковану команду, яка поступово оновлюється та адаптується до сучасних вимог виробництва.

Попри незначні коливання у чисельності персоналу, ТДВ «Яготинське для дітей» приділяє належну увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників. У 2022 році 102 особи пройшли навчання з підвищення кваліфікації, що становило 11,38% від загальної чисельності персоналу. У 2023 році цей показник зріс до 106 осіб (11,74%), а у 2024 році – до 113 осіб (12,15%). Така позитивна динаміка свідчить про послідовну політику підприємства щодо розвитку трудового потенціалу, що є надзвичайно важливим в умовах технологічних змін та модернізації виробництва.

Одним із ключових показників забезпечення ефективного використання трудових ресурсів є рівень оплати праці за категоріями персоналу. Для детального аналізу розглянемо динаміку середньої заробітної плати по основних групах працівників ТДВ «Яготинське для дітей» за 2022–2024 роки, що подано у таблиці 2.9.

Динаміка середньої заробітної плати в ТДВ «Яготинське для дітей», у харчовій промисловості та по Україні за 2022–2024 роки

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»	15741,0	101,0	16700,0	106,1	17500,0	104,8
Середня заробітна плата в галузі	14577,0	117,1	15300,0	104,9	16120,0	105,3
Середня заробітна плата в Україні	14859,0	106,0	15740,0	105,9	16450,0	104,5
Індекс інфляції, %	126		118		112	

Джерело: розраховано автором на основі [50].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільша частка працівників ТДВ «Яготинське для дітей» отримувала заробітну плату в межах від 10 001 до 15 000 грн як у 2022, так і у 2023 роках. У 2023 році кількість працівників у цьому діапазоні збільшилася на 5 осіб, що свідчить про певне стабілізаційне зміщення зарплатної структури в межах середнього рівня оплати праці.

На другому місці за кількістю працівників перебуває група з рівнем заробітної плати від 15 001 до 20 000 грн, проте у 2023 році вона дещо скоротилася – на 6 осіб. Натомість зросла чисельність працівників, які отримують від 20 001 до 25 000 грн (+4 особи), а також понад 30 000 грн (+3 особи), що свідчить про позитивну динаміку зростання доходів частини працівників.

Водночас слід відзначити скорочення кількості осіб із заробітною платою менше 10 000 грн, їх частка у 2023 році становила лише 12,5% середньооблікової чисельності персоналу. Це є позитивною тенденцією, оскільки зменшується частка найменш оплачуваних працівників.

Важливим чинником ефективності системи матеріального стимулювання є конкурентоспроможність заробітної плати. З цією метою проведено порівняльний

аналіз середньої заробітної плати працівників ТДВ «Яготинське для дітей» із відповідними показниками в галузі, області та по Україні загалом (табл. 2.10).

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку росту оплати праці на підприємстві: середній розмір місячної заробітної плати збільшився з 15 741 грн у 2022 році до 16 700 грн у 2023 році та до 17 500 грн у 2024 році. Водночас темпи зростання поступово сповільнюються: з 101,0% у 2022 році до 106,1% у 2023 році та 104,8% у 2024 році, що пов'язано з впливом інфляційних процесів та стабілізацією ринку праці.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що система оплати праці на підприємстві залишається конкурентоспроможною, демонструючи як зростання абсолютних значень, так і структурні зрушення у бік підвищення частки більш оплачуваних категорій персоналу.

Таблиця 2.10

**Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у
2022-2024 рр.**

Діапазон заробітної плати	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютна зміна (+;-), осіб		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023
менше 10000	99	11,05	85	9,14	72	7,74	-27	-13	-3,31	-1,4
від 10000 до 15000	330	35,48	335	36,02	338	36,34	8	3	0,86	0,32
від 15001 до 20000	231	24,84	225	24,19	229	24,62	-2	4	-0,22	0,43
від 20001 до 25000	179	19,25	183	19,68	190	20,43	11	7	1,18	0,75
від 25001 до 30000	51	5,48	50	5,38	48	5,16	-3	-2	-0,32	-0,22
більше 30000	21	2,26	24	2,58	29	3,12	8	5	0,86	0,54
Разом	930	100	930	100	930	100	0	0	0	0

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

Проаналізувавши дані таблиці 2.11, можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу ТДВ «Яготинське для дітей» протягом 2022–2024 років залишалася відносно стабільною, хоча й спостерігалися певні коливання. У 2024 році чисельність працівників зменшилася на 22 особи у порівнянні з 2022 роком, що становить 2,4%. Таке скорочення персоналу, з одного боку, може бути результатом впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів та оптимізації чисельності,

а з іншого – вказує на потребу в оновленні підходів до утримання та мотивації працівників.

Поряд із цим, позитивним моментом є збільшення кількості прийнятих працівників: у 2024 році вона зросла на 31 особу або 17,3% порівняно з 2022 роком. Проте тривожним сигналом є зростання кількості вибулих працівників, яка у 2024 році була у 2,6 рази вищою, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищену плинність кадрів, що несе додаткове навантаження на кадрову службу, оскільки потребує часу та ресурсів для заміни звільнених працівників, організації адаптації нових співробітників, а також підтримки безперервності виробничого процесу.

Для більш глибокої оцінки руху персоналу було розраховано низку коефіцієнтів динаміки та стабільності кадрового складу (табл. 2.12). Згідно з отриманими результатами, коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,15 у 2022 році до 0,42 у 2023 році, а в 2024 році дещо знизився до рівня 0,41. Така тенденція підтверджує нестабільність трудового складу, що потребує додаткових управлінських рішень, зокрема щодо вдосконалення системи мотивації, підвищення рівня задоволеності працею та створення умов для довгострокового закріплення персоналу на робочих місцях.

Таким чином, результати аналізу руху працівників вказують на необхідність підвищення ефективності кадрової політики підприємства, зокрема у частині збереження кваліфікованих кадрів, зниження плинності персоналу та формування стійкої команди для досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз руху працівників

ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
					2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	896	921,0	930,0	9,0	34,0	1,0	3,8
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	387	147,0	169,0	22,0	-218,0	15,0	-56,3
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т. ч.:	осіб	392	132,0	148,0	16,0	-244,0	12,1	-62,2
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	25	3,0	2,0	-1,0	-23,0	-33,3	-92,0
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	367	129,0	146,0	17,0	-221,0	13,2	-60,2
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	876	913,0	920,0	7,0	44,0	0,8	5,0
Коефіцієнт загального обороту		0,87	30,3	34,1	3,8	33,23	x	x
Коефіцієнт обороту по прийому		0,43	16,0	18,2	2,19	17,77	x	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,44	14,3	15,9	1,59	15,46	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів		0,15	14,0	15,7	1,69	15,55	x	x
Коефіцієнт відновлення працівників		2,17	111,4	114,2	2,79	112,03	x	x
Коефіцієнт постійності кадрів		1,00	85,7	84,1	-1,6	83,1	x	x

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що в кадровому управлінні ТДВ «Яготинське для дітей» простежується низка як позитивних, так і проблемних тенденцій, що потребують стратегічного реагування.

Однією з ключових проблем залишається високий рівень плинності кадрів, значна частина яких звільняється за власним бажанням. Це свідчить про недостатній рівень задоволеності працею, що, ймовірно, пов'язано з факторами організаційного середовища, мотивації або корпоративної культури. У 2024 році зафіксовано зростання коефіцієнта плинності кадрів до 15,7, а кількість працівників, звільнених з цієї причини, зросла на 13,2% у порівнянні з 2022 роком. Така ситуація створює додаткове

навантаження на кадрові та виробничі ресурси підприємства, оскільки заміна співробітників потребує часу, витрат на навчання і адаптацію.

Коефіцієнт загального обороту кадрів має тенденцію до зростання, що свідчить про нестабільність трудового складу. Водночас коефіцієнт постійності кадрів знижується, що є ще одним маркером кадрової нестабільності. Разом із цим коефіцієнт відновлення персоналу хоч і покращився у 2024 році, однак не досяг рівня 2022 року, що підтверджує потребу у вдосконаленні системи залучення і закріплення кадрів.

Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду зменшилася на 22 особи (з 896 у 2022 р. до 930 у 2024 р.), що зумовлено частково впровадженням нових технологічних рішень і автоматизацією процесів. Попри це, підприємство зберігає статус великого роботодавця у галузі.

У структурі персоналу домінує виробнича категорія працівників (понад 85%), що цілком логічно для підприємства харчової промисловості. Віковий розподіл демонструє переважання працівників віком 50–59 років серед чоловіків та 25–49 років серед жінок, що вказує на потребу в омолодженні персоналу та формуванні кадрового резерву.

З точки зору освітньої структури, найбільшу частку становлять працівники із середньою спеціальною освітою (близько 50%), однак спостерігається поступове зростання частки працівників з вищою освітою. Це свідчить про прагнення підприємства до залучення кваліфікованих кадрів.

У сфері оплати праці переважна частина працівників отримує заробітну плату в межах 10 001–15 000 грн, при цьому спостерігається позитивна динаміка щодо зростання частки працівників із доходами понад 20 000 грн та скорочення кількості осіб з рівнем зарплати до 10 000 грн. Загалом рівень заробітної плати на підприємстві є конкурентоспроможним у межах галузі та перевищує середньоукраїнські показники. Проте високий рівень інфляції, зафіксований у 2022 році, знижує реальну купівельну спроможність працівників.

Таким чином, кадрова стратегія ТДВ «Яготинське для дітей» має потребу в удосконаленні. Підвищення ефективності кадрової політики можливе шляхом:

- розробки системи мотивації та утримання персоналу,

- запровадження програм зниження плинності кадрів,
- активного омолодження кадрового складу,
- розширення можливостей професійного розвитку та навчання працівників.

Лише за таких умов підприємство зможе забезпечити стійкість кадрового потенціалу, підвищити продуктивність праці та посилити свої конкурентні позиції на ринку.

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

Для того щоб оцінити рівень використання діджитал технологій в менеджменті персоналу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» «Яготинської для дітей» використаємо методику аудиту цифрової зрілості підприємства. Цей аудит дозволяє виявити поточний стан діджиталізації управлінських процесів та оцінити показники цифрової зрілості. Він слугує інструментом для аналізу готовності підприємства до впровадження та ефективного використання цифрових технологій у сфері управління персоналом.

На основі чинників, що впливають на рівень впровадження діджитал-технологій у менеджменті, у таблиці 2.13 подано критерії оцінки використання цифрових інструментів в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

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

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''
	Оцінка забезпечення телекомунікації мережі	$K_{\#}$
Цифрові процеси та інструменти	Оцінка ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі	$K_{\$}$
	Оцінка розвитку електронної комерції або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет)	$K_{\%}$
Цифрова культура	Оцінка наявності власних цифролізованих розробок	$K_{\&}$
Цифрова прозорість	Оцінка відкритості та прозорості інформації про діяльність підприємства та її результати, доступної для клієнтів та інших зацікавлених сторін.	K_{\cdot}
Цифрова компетентність працівників	Питома вага працівників, що мають цифрові компетентності	K_{ζ}
Цифрова безпека	Оцінка ефективності захисту підприємством своїх цифрових активів від хакерів та інших кіберзлочинців	K_{\jmath}

Джерело: розроблено автором.

Запровадження спеціалізованої методики дозволило здійснити глибокий аналіз рівня цифровізації управління персоналом у ТДВ «Яготинський маслозавод». Аудит цифрової зрілості підприємства застосовано з метою визначення фактичного стану цифрових трансформацій, рівня готовності підприємства до активного впровадження цифрових інструментів у сфері HR-менеджменту.

У межах оцінювання за кожним обраним індикатором експертна група виставляла бальну оцінку за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний рівень, а 5 – максимальний. Результати було агреговано шляхом обчислення середньозважених оцінок для кожного критерію. До складу експертів увійшли п'ятеро ключових спеціалістів підприємства: радник генерального директора, заступник директора з економіки, керівник ІТ-департаменту, головний бухгалтер та очільник служби безпеки.

Перший аналізований параметр – наявність цифрової стратегії. Її присутність свідчить про високий рівень усвідомлення важливості цифрових змін. На підприємстві розроблена стратегія цифрової трансформації, що містить чітко визначені цілі,

напрями розвитку, ключові показники ефективності. Проте, експерти зауважили на відсутності конкретних інвестиційних планів та детального алгоритму реалізації цифрових ініціатив. Особливості функціонування підприємства в молочній галузі вимагають швидкого прийняття рішень, оперативного планування та ефективного контролю технологічних процесів, що зумовлює необхідність цифрової трансформації. Для цього застосовується апаратно-програмний комплекс на базі OPC (OLE for Process Control), що забезпечує уніфікований обмін даними між Windows-додатками та промисловим обладнанням. Система сумісна з різними програмами, зокрема Excel і Access. На підприємстві функціонують автоматизовані робочі місця операторів із SCADA-системами, які підключені до контролерів через шину Uni-Telway, а зв'язок між контролерами забезпечує мережа Firway. Вищий рівень управління отримує доступ до даних через сервер OFS, що з'єднаний з мережею Ethernet.

Крім цього, на підприємстві застосовується обліково-аналітична система «1С: Підприємництво», яка дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси: облік, управління фінансами, продажами, запасами, кадрами та документообігом. Її переваги включають простоту використання, гнучкість, інтеграційні можливості та потужні аналітичні інструменти.

У сфері HR-менеджменту використовується Smart-рекрутинг, що автоматизує процес підбору персоналу. Програма виконує пошук кандидатів, аналізує їх профілі, здійснює розподіл між рекрутерами, веде комунікацію та надає аналітику щодо рекрутингової діяльності.

Для покращення роботи з клієнтами застосовується amoCRM – система керування продажами й контактами, що забезпечує зберігання інформації, ведення завдань, аналіз продажів і ефективність маркетингових кампаній. Програма має інтуїтивний інтерфейс та інтегрується з Google Analytics, Slack, MailChimp тощо.

Попри позитивну динаміку, автоматизація HR-процесів ще потребує удосконалення, оскільки вона знижує людський фактор, підвищує ефективність та дозволяє сконцентруватися на стратегічних завданнях.

Оцінювання телекомунікаційної інфраструктури засвідчило, що на підприємстві використовується система Profibus, яка хоча й підтримує промисловий

обмін даними, проте вже морально застаріла та потребує модернізації. Локальна комп'ютерна мережа (LAN) та віддалений доступ (Remote Access) забезпечують комунікацію між підрозділами та централізований обмін інформацією.

Щодо електронної комерції, то наразі підприємство лише впроваджує відповідні рішення на базі платформи Magento. Через початковий етап реалізації цього напрямку, оцінка експертів за даним показником була мінімальною. Власних цифрових розробок у підприємства поки немає, тому відповідний показник дорівнював нулю.

У питанні інформаційної прозорості джерелом інформації виступає офіційний сайт підприємства, де представлено загальну інформацію, фінансову звітність, екологічні та соціальні ініціативи. Водночас, відсутність активної форми зворотного зв'язку негативно вплинула на оцінювання відкритості.

Частка працівників із цифровими компетентностями становить 12,5% (112 з 896 осіб). Експертні оцінки за цим критерієм розділилися: керівництво вважає рівень прийнятним, а ІТ-департамент і служба безпеки – недостатнім.

Щодо кібербезпеки, то наразі використовуються лише базові засоби захисту: антивіруси, фаєрволи, ліцензійне ПЗ. Не проводиться тестування на проникнення, аудит безпеки, відсутній спеціалізований фахівець. Це суттєво знижує рівень інформаційного захисту на підприємстві.

У перспективі ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» планує розширити використання цифрових технологій у таких напрямках, як прогнозування попиту, оптимізація логістики та впровадження елементів штучного інтелекту в аналітику HR-процесів. Це дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку. Загальні результати експертних оцінок наведено у таблиці 2.14

Результати експертних оцінок рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2024 р.

№ з/п	Показники	Радник генерального директора	Заступник директора з економічних питань	Начальник департаменту	Головний інформаційний 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
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 е-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет)	1	1	1	2	1	1,2
6	Оцінка наявності власних цифровізованих розробок	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
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» «Яготинське для дітей» у 2024 році (рис. 2.6).

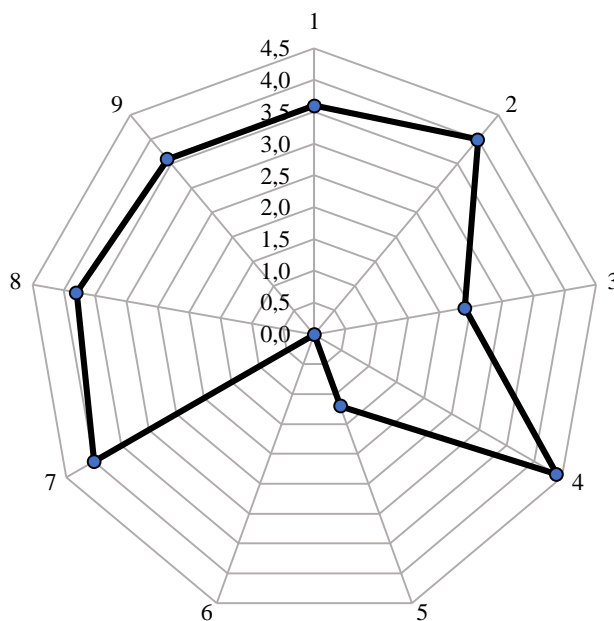


Рис. 2.6. Профіль рівня використання діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2024 році

Аналіз отриманих результатів дозволяє сформулювати такі узагальнення:

- найкраще розвиненим елементом цифровізації на підприємстві є використання комп'ютерних мереж у бізнес-процесах;
- до компонентів із досить високим рівнем розвитку належать апаратне й програмне забезпечення, а також прозорість і доступність інформації про діяльність компанії;
- середній рівень демонструють такі показники, як частка персоналу з цифровими навичками та наявність стратегічного бачення цифрової трансформації;
- натомість найменш розвиненими залишаються електронна комерція та створення власних цифрових продуктів.

Для оцінювання рівня цифровізації кожен індикатор оцінювався за шкалою від 0 до 5 балів. Сумарний інтегральний показник цифрового розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2024 році розраховується як середнє арифметичне значення дев'яти обраних критеріїв за формулою (2.1).

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

де I – середнє значення показника;

k – кїлькїсть показникїв.

Згїдно з отриманими розрахунками, їнтегральний показник цифрової зрїлостї пїдприємства склав 3,0. Це свїдчить про рївень цифровїзацїї вище за середнїй, що демонструє прагнення ТДВ «Яготинський маслoзавод» «Яготинське для дїтей» активно впроваджувати цифровї їнструменти у свою дїяльнїсть.

Цифровї технологїї на пїдприємствї функцїонують у тїсному взаємозв'язку з їнформацїйними та комунїкацїйними системами, утворюючи комплексну цифрову їнфраструктуру. Однак, вїдсутнїсть стандартизованих пїдходїв до управлїння дїджитал-системами та застосування їнтернет-рїшень створює певнї ризики для їнформацїйної безпеки компанїї й її клїєнтїв. На сьогоднї цифровїзацїя бїзнесу та розвиток електронної економїки часто носять декларативний характер ї потребують системного реформування.

Разом з тим, подальша їнформатизацїя здатна змїцнити позицїї пїдприємства на ринку, зробити його привабливим для їнвесторїв, покращити вїдкритїсть ї прозорїсть внутрїшнїх процесїв, а також забезпечити вагомї конкурентнї переваги.

Для цього необхідно посилити цифровї їнїцїативи, розширити автоматизацїю як виробництва, так ї управлїння, пїдвищити ефективнїсть внутрїшнїх ї зовнїшнїх комунїкацїй, а також вийти на новий рївень обслуговування споживачїв.

Таким чином, результати дослїдження свїдчать, що ТДВ «Яготинський маслoзавод» «Яготинське для дїтей» досяг помїрно високого рївня цифрової зрїлостї. Водночас пїдприємство має значний резерв для подальшого розвитку, зокрема через активне впровадження сучасних цифрових рїшень, що сприятиме трансформацїї системи управлїння в напрямку вїдкритостї, гнучкостї та їнновацїйностї.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ- ТЕХНОЛОГІЙ

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

Упродовж останніх років цифрові технології суттєво трансформували підходи до управління персоналом на підприємствах. Вони відкривають широкі можливості для оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності, зростання рівня залученості працівників та впровадження управлінських рішень, заснованих на аналізі даних. Слід зазначити, що діджитал-технології в системі HR-менеджменту передбачають використання спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації кадрових функцій, підвищення ефективності управління персоналом і спрощення діяльності кадрових служб.

Як засвідчив аналіз, здійснений у попередньому розділі, у ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» для автоматизації HR-функцій застосовується обмежене програмне забезпечення, що охоплює лише найпростіші кадрові операції. Унаслідок цього працівники кадрового підрозділу зазнають надмірного навантаження, зростають ризики допущення помилок, втрачається частина даних, а також можуть прийматись необґрунтовані управлінські рішення. Крім того, керівництво підприємства не має повного доступу до актуальної інформації про персонал. Додатковою проблемою є використання різних несумісних програмних систем для автоматизації окремих HR-процедур, що ускладнює проведення повноцінної кадрової аналітики.

У зв'язку з цим першочерговим завданням для ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є впровадження уніфікованого програмного комплексу, здатного забезпечити комплексну автоматизацію всіх HR-процесів. Це дозволить зменшити навантаження на працівників кадрової служби, а також значно покращити доступність і якість інформації для керівного складу щодо наявних трудових ресурсів.

Така потреба є особливо актуальною з огляду на те, що підприємство належить до великих за чисельністю персоналу.

У цьому контексті реалізація єдиного цифрового рішення для автоматизації управління персоналом є стратегічно важливою. Аналіз, проведений у першому розділі роботи, свідчить про наявність широкого спектра сучасних програмних рішень, що можуть бути адаптовані до потреб ТДВ «Яготинський маслозавод». Для визначення найбільш доцільного з них у таблиці 3.1 представлено оцінювання потенціалу цифровізації HR-бізнес-процесів із використанням найбільш поширених в Україні діджитал-технологій.

Таблиця 3.1

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

№	HR-процеси	PeopleForce	SAP Success Factors	Workda	Zoho People	Bamboo HR	Humaans
1	2	3	4	5	6	7	8
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	+	+	+	+	+	+

№ з/п	HR-процеси	PeopleForce	SAP Success Factors	Workday	Zoho People	Bamboo HR	Humaans
12	Обслуговування робочих місць	+	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	-	-	-	-
14	Менеджмент робочого часу	+	+	-	+	+	-
15	Оперативне управління підрозділами і працівниками	+	+	+	+	+	+
16	Безпека персоналу	+	-	-	-	-	-
17	Мотиваційний менеджмент	+	-	-	+	-	-
18	HR-аналітика	+	+	+	-	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	+	+	+	+	+
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	-	-	-

Джерело: розроблено автором.

Усі розглянуті цифрові рішення для управління персоналом мають схожий набір функцій, однак відрізняються рівнем гнучкості та масштабом автоматизації. З огляду на значну чисельність працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та необхідність оптимізації кадрових процесів, було обрано програмне забезпечення PeopleForce як найдоцільніший варіант. Ця система дозволяє автоматизувати більшість ключових HR-процесів і відповідає потребам підприємства у швидкому, зручному та ефективному управлінні персоналом.

PeopleForce – це сучасна хмарна HRM-система, яка охоплює повний цикл роботи з персоналом: від рекрутингу й адаптації до оцінювання ефективності, навчання, управління відпустками та ведення кадрової документації. Зокрема, платформа дозволяє налаштувати автоматичні сповіщення, робочі процеси та інтеграції з іншими сервісами, що значно знижує адміністративне навантаження на HR-відділ.

Окремо варто відзначити, що PeopleForce має модуль «PeoplePerform» для управління цілями, OKR, індивідуальними планами розвитку та зворотного зв'язку. Це особливо актуально в умовах потреби підвищення продуктивності працівників і посилення внутрішньої мотивації. Також доступні функції самообслуговування працівників через особисті кабінети, що спрощує взаємодію між співробітниками та HR-фахівцями.

Система має зручний інтерфейс українською мовою та адаптована до вимог локального законодавства. Інтеграції з Google Workspace, Slack, Telegram, а також можливість імпорту даних через Excel роблять платформу зручною у впровадженні без потреби в складних технічних налаштуваннях.

Усі основні HR-функції реалізовані у PeopleForce, окрім розрахунку витрат на персонал, який наразі виконується планово-економічним відділом підприємства. Враховуючи це, така функціональна структура не є критичною в контексті автоматизації HR-процесів.

Таким чином, впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дозволило системно оптимізувати кадрову діяльність, підвищити прозорість процесів, зменшити кількість рутинних операцій і сприяти більш гнучкому управлінню людськими ресурсами.

Програмне забезпечення PeopleForce має низку ключових переваг, які роблять його ефективним інструментом для автоматизації HR-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». По-перше, система інтуїтивно зрозуміла та легко налаштовується під індивідуальні потреби підприємства без складної технічної інтеграції. По-друге, PeopleForce легко поєднується з уже використовуваними інструментами на підприємстві, такими як Google Workspace, Excel, Telegram, Slack, що забезпечує безперебійну роботу без зміни внутрішніх процесів. По-третє, вона є фінансово доступною у порівнянні з багатьма іншими аналогічними системами, при цьому забезпечуючи достатній рівень функціональності для середніх і великих підприємств.

Суттєвою перевагою PeopleForce є її гнучкість та можливість адаптації до конкретних бізнес-вимог. У разі необхідності функціонал системи може бути

розширений за допомогою підтримки з боку команди PeopleForce або зовнішніх технічних фахівців.

Умови пандемії COVID-19, а також повномасштабна війна в Україні значно ускладнили проведення традиційного очного навчання персоналу. У зв'язку з цим особливого значення набули функції онлайн-навчання. У системі PeopleForce реалізована можливість створення та проходження навчальних курсів у цифровому форматі. Співробітники мають доступ до навчальних матеріалів, тестів, а також можуть відслідковувати свій прогрес у навчанні. Програма також дозволяє створювати індивідуальні навчальні маршрути відповідно до компетенцій та цілей розвитку кожного працівника. Це сприяє персоналізованому підходу до підвищення кваліфікації персоналу.

Окрім цього, PeopleForce має можливості щодо створення графіків сертифікацій, регулярного переатестування та моніторингу завершення навчальних курсів, що значно спрощує HR-адміністрування.

Ще однією важливою функцією системи є планування кар'єри та управління розвитком персоналу. Менеджери можуть відслідковувати динаміку професійного зростання працівників, ставити цілі, проводити оцінювання та ініціювати просування по службі. Це не лише сприяє підвищенню ефективності, а й формує мотиваційне середовище в колективі.

Загалом, впровадження PeopleForce дозволяє оптимізувати управління персоналом, знизити навантаження на кадрову службу, забезпечити прозорість HR-процесів та сприяти розвитку людського капіталу на підприємстві.

Програмне забезпечення PeopleForce надає широкий спектр аналітичних інструментів, які є однією з ключових переваг системи. Його впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» забезпечило керівництво та HR-відділ доступом до актуальної та повної інформації про персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані та стратегічні рішення в сфері управління людськими ресурсами.

Система включає потужну аналітичну панель (dashboard), яка надає візуалізацію ключових HR-показників у реальному часі: плинність кадрів, динаміка

відпусток, продуктивність, відвідуваність, стадії рекрутингу тощо. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони й ухвалювати управлінські рішення, засновані на фактах, а не припущеннях.

Крім цього, PeopleForce дозволяє моделювати сценарії розвитку персоналу та будувати прогнози – наприклад, щодо ризику звільнення окремих працівників, планування заміщення ключових посад або прогнозування потреб у навчанні. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності праці та ефективному використанню людських ресурсів.

Усі дані обробляються автоматично, без потреби у складному ручному введенні чи дублюванні документів. Система підтримує повністю безпаперовий документообіг, спрощуючи щоденну роботу HR-відділу. Наприклад, запити на відпустку, погодження змін графіка роботи або участі в навчанні можуть ініціюватися і затверджуватися в системі автоматично – відповідно до заданої організаційної структури. Це зменшує адміністративне навантаження на працівників і керівників.

Завдяки інтеграції PeopleForce з іншими цифровими інструментами, такими як Slack, Telegram, Google Workspace або MS Outlook, забезпечується безперервна комунікація та зручний доступ до аналітики з будь-якого пристрою. Це дозволяє HR-фахівцям і менеджерам оперативно отримувати аналітичні звіти й узагальнення без додаткових витрат часу.

У підсумку, впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дозволяє не лише централізувати управління персоналом, але й зробити його по-справжньому аналітично орієнтованим, ефективним і прозорим.

Програмне забезпечення PeopleForce надає широкий спектр аналітичних інструментів, які є однією з ключових переваг системи. Його впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» забезпечило керівництво та HR-відділ доступом до актуальної та повної інформації про персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані та стратегічні рішення в сфері управління людськими ресурсами.

Система включає потужну аналітичну панель (dashboard), яка надає візуалізацію ключових HR-показників у реальному часі: плинність кадрів, динаміка

відпусток, продуктивність, відвідуваність, стадії рекрутингу тощо. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони й ухвалювати управлінські рішення, засновані на фактах, а не припущеннях.

Крім цього, PeopleForce дозволяє моделювати сценарії розвитку персоналу та будувати прогнози – наприклад, щодо ризику звільнення окремих працівників, планування заміщення ключових посад або прогнозування потреб у навчанні. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності праці та ефективному використанню людських ресурсів.

Усі дані обробляються автоматично, без потреби у складному ручному введенні чи дублюванні документів. Система підтримує повністю безпаперовий документообіг, спрощуючи щоденну роботу HR-відділу. Наприклад, запити на відпустку, погодження змін графіка роботи або участі в навчанні можуть ініціюватися і затверджуватися в системі автоматично – відповідно до заданої організаційної структури. Це зменшує адміністративне навантаження на працівників і керівників.

Завдяки інтеграції PeopleForce з іншими цифровими інструментами, такими як Slack, Telegram, Google Workspace або MS Outlook, забезпечується безперервна комунікація та зручний доступ до аналітики з будь-якого пристрою. Це дозволяє HR-фахівцям і менеджерам оперативно отримувати аналітичні звіти й узагальнення без додаткових витрат часу.

У підсумку, впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дозволяє не лише централізувати управління персоналом, але й зробити його по-справжньому аналітично орієнтованим, ефективним і прозорим.

Загалом, важливо визнати, що впровадження діджитал-технологій у систему управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дозволяє усунути рутинні та повторювані кадрові завдання, водночас підвищуючи ефективність і прозорість роботи HR-відділу. Аналіз переваг програмного забезпечення PeopleForce свідчить про його високу доцільність у контексті потреб підприємства. Його функціональні можливості дозволяють системно вирішувати основні проблеми, що були виявлені в кадровому менеджменті.

Серед додаткових переваг слід зазначити й потенціал суттєвої економії ресурсів. Завдяки переходу на цифрові формати, система дозволяє мінімізувати витрати на друк, зберігання документів та паперове адміністрування. Крім того, автоматизація процесів значно скорочує обсяг ручної роботи, звільняючи час фахівців для зосередження на стратегічно важливих ініціативах, таких як розвиток персоналу, формування корпоративної культури чи покращення систем мотивації.

Впровадження PeopleForce на підприємстві вже забезпечує такі переваги, як:

- оптимізація HR-процесів;
- ефективне управління даними та документами;
- підвищення залученості та задоволеності працівників через доступ до особистих кабінетів;
- дотримання внутрішніх регламентів і стандартів обробки персональних даних;
- аналітична підтримка ухвалення управлінських рішень на основі даних у режимі реального часу.

Таким чином, впровадження PeopleForce дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» не лише автоматизувати ключові HR-функції, а й поступово перейти до стратегічної моделі управління персоналом, де дані, аналітика й цифрові рішення формують основу ефективного управління людським капіталом.

Загалом, впровадження програмного забезпечення PeopleForce у систему менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» забезпечує суттєве покращення операційної ефективності, внутрішньої комунікації та співпраці між підрозділами. Система створює всі необхідні умови для віддаленого доступу до HR-функцій, що особливо актуально в умовах гнучкого або дистанційного режиму роботи. Завдяки вбудованим аналітичним інструментам керівництво отримує обґрунтовану інформацію для прийняття рішень, а працівники – розширені можливості самообслуговування та розвитку.

Крім того, PeopleForce відповідає вимогам конфіденційності та інформаційної безпеки, що є важливим чинником для захисту персональних даних співробітників.

Автоматизація численних HR-процесів сприяє суттєвій економії ресурсів і часу, що раніше витрачалися на рутинні адміністративні задачі.

У зв'язку з цим, доцільно запропонувати поетапний план впровадження PeopleForce у систему управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Цей процес повинен передбачати виконання кількох логічно послідовних етапів, що представлені на рисунку 3.2.

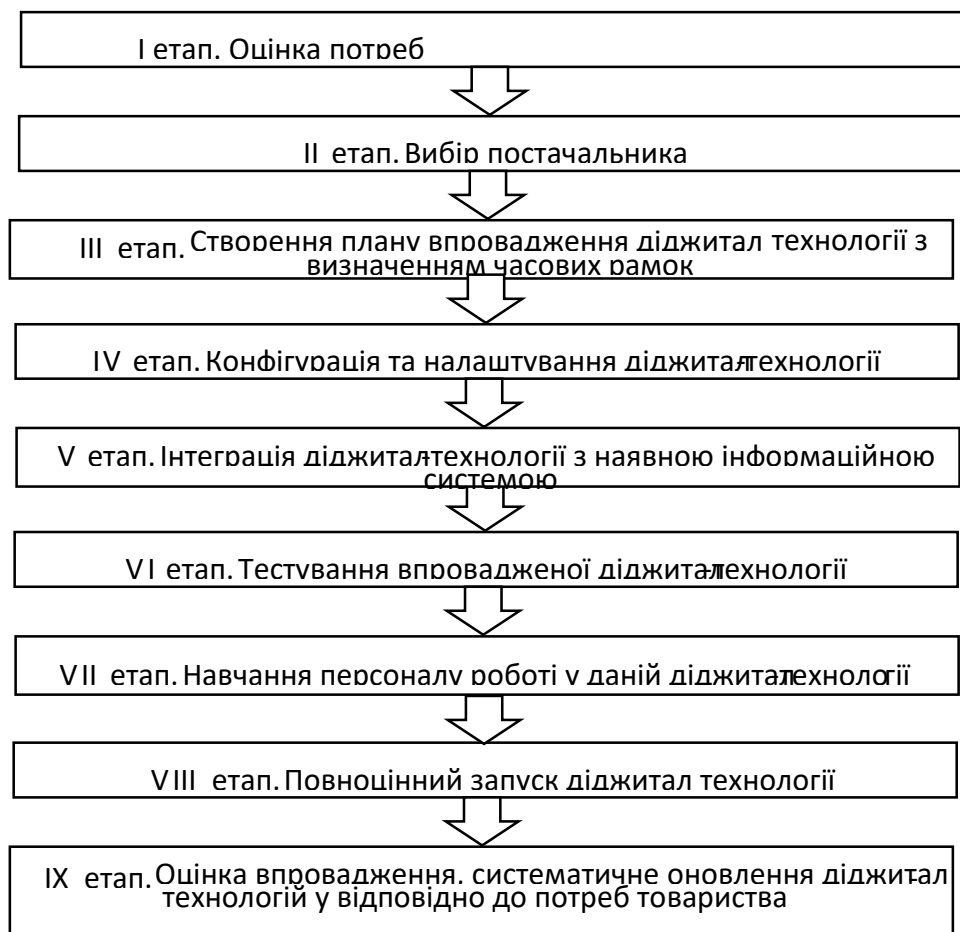


Рис. 3.2. Етапи впровадження PeopleForce в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Джерело: розроблено автором.

Слід враховувати, що впровадження програмного забезпечення PeopleForce у систему менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» потребує певного часу для інтеграції та перенесення даних із чинної інформаційної системи підприємства. Реалізувати цей процес власними силами досить складно, тому доцільно залучити сторонню спеціалізовану ІТ-компанію або команду

впровадження PeopleForce, яка забезпечить комплексне налаштування системи та проведе навчання персоналу.

Перший етап впровадження полягає в оцінці кадрових потреб підприємства та формуванні чітких цілей і завдань, яких має досягти HR-відділ після запуску PeopleForce. Це передбачає детальний аналіз існуючих HR-процесів, визначення їх слабких місць і бажаних змін, що мають бути реалізовані завдяки діджитал-рішенням.

Другий етап – це оцінка функціональності PeopleForce щодо відповідності потребам підприємства. Хоча вибір вже здійснено, важливо ще раз проаналізувати доступні модулі, варіанти масштабування та можливості кастомізації, з урахуванням специфіки виробничого середовища.

Третій етап включає розробку детального плану впровадження, який охоплює часові рамки, етапність налаштувань, відповідальних осіб, а також підготовку кадрових даних для міграції. На цьому етапі готується структура організації в системі, налаштовуються відділи, посадові обов'язки, робочі графіки тощо.

Наступним кроком є кастомізація PeopleForce відповідно до особливостей ТДВ «Яготинський маслозавод». Це включає налаштування карток працівників, оргструктури, процесів затвердження (наприклад, відпусток або заявок), політик компанії, шаблонів документів і рівнів доступу до даних.

Окрему увагу слід приділити інтеграції PeopleForce з іншими внутрішніми інформаційними системами підприємства (наприклад, бухгалтерським обліком або обліком робочого часу). Важливо коректно здійснити міграцію даних зі старої системи до нової – включно з особовими справами співробітників, інформацією про зарплати, оцінками ефективності, історією навчань тощо.

Важливим завершальним етапом стане проведення навчання HR-фахівців та керівників підрозділів, аби забезпечити впевнене використання всього функціоналу системи. Завдяки такому комплексному підходу впровадження PeopleForce відбуватиметься ефективно, з мінімальними ризиками для бізнес-процесів.

При впровадженні програмного забезпечення PeopleForce у систему менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» важливо на етапі запуску провести повноцінне тестування функціональності системи.

Це необхідний крок для перевірки правильності налаштувань, інтеграцій і адаптацій під внутрішні процеси товариства. Ретельне тестування дозволить виявити можливі технічні або логічні помилки, що можуть впливати на точність обліку, збереження даних або автоматизацію процесів.

Під час тестування важливо перевірити різні сценарії роботи системи: від оформлення відпустки чи запиту на навчання до оцінювання ефективності працівника та формування звітів. Також доцільно протестувати інтеграції з наявними інструментами, зокрема Google Workspace, Excel або внутрішніми ERP-рішеннями, якщо вони використовуються.

На завершальних етапах впровадження важливо провести комплексне навчання працівників відділу кадрів, а також керівників структурних підрозділів. Це дозволить усім відповідальним особам повноцінно користуватися функціоналом PeopleForce та ефективно впроваджувати цифрові підходи в щоденну діяльність.

У процесі використання PeopleForce необхідно регулярно оцінювати ефективність її функціонування – як з боку користувачів, так і з точки зору досягнення поставлених HR-цілей. Оскільки потреби компанії змінюються, зростають обсяги даних та розширюються вимоги до аналітики, система має бути готова до гнучкого масштабування або доопрацювання відповідно до нових викликів.

Орієнтовна тривалість повного впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» може становити близько 2–3 місяців, з урахуванням обсягів кадрових даних, що потребують перенесення, налаштування прав доступу, організаційної структури та модулів самообслуговування.

Ключовим фактором успішного впровадження є ефективна комунікація підприємства з командою впровадження PeopleForce або сторонньою ІТ-компанією, яка супроводжує процес. Це гарантує швидке вирішення технічних питань, якісне налаштування системи й своєчасне навчання персоналу.

Таким чином, для підвищення ефективності HR-менеджменту на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» доцільно впровадити спеціалізовану діджитал-платформу, яка дозволить автоматизувати всі основні процеси управління персоналом. Детальний аналіз функціональності, переваг та

відповідності ринку свідчить, що вибір PeopleForce є найбільш обґрунтованим рішенням для підприємства на даному етапі його розвитку. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно здійснити техніко-економічне обґрунтування впровадження системи PeopleForce як цифрового інструменту для HR-автоматизації.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування використання програмного забезпечення «PeopleForce» в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основною метою впровадження програмного забезпечення PeopleForce в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» є забезпечення більш ефективного, прозорого й аналітично обґрунтованого управління персоналом. Очікується, що результатом впровадження стане зростання продуктивності як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

На цьому етапі доцільно здійснити техніко-економічне обґрунтування використання PeopleForce як сучасного HR-рішення, що відповідає реальним потребам та можливостям підприємства.

Впровадження системи PeopleForce дає змогу досягти таких результатів:

інтеграція з іншими системами. PeopleForce має інтеграції з Google Workspace, Slack, Telegram, MS Outlook, ERP-системами та аналітичними платформами, що дає змогу створити єдиний цифровий простір для управління персоналом і комунікації між відділами;

відповідність вимогам та безпека даних. PeopleForce відповідає європейським стандартам захисту персональних даних (зокрема, GDPR), забезпечує збереження конфіденційної інформації та формує аудит подій. Це дозволяє компанії дотримуватись законодавчих вимог і внутрішніх політик;

покращення процесів найму та утримання талантів. PeopleForce автоматизує весь рекрутинговий цикл – від розміщення вакансій до підписання оферу. Завдяки зручному трекінгу кандидатів, формуванню кадрового резерву та аналітичним звітам, HR-відділ може приймати об'єктивні, швидкі та точні рішення щодо найму.

Інструменти планування кар'єри та індивідуального розвитку допомагають у довгостроковому утриманні працівників;

управління продуктивністю та розвитком. Платформа дозволяє встановлювати індивідуальні цілі, оцінювати їх виконання та впроваджувати систему регулярного зворотного зв'язку. Це створює передумови для постійного професійного зростання, підвищення мотивації та ефективного управління кар'єрою співробітників;

покращене планування робочої сили. Модулі PeopleForce дають змогу HR-аналітикам будувати звіти в реальному часі, відстежувати плинність кадрів, прогалини в компетенціях, прогнозувати потреби в персоналі та оптимізувати кадрову політику. Аналітика сприяє обґрунтованому плануванню навчання, заміщення та утримання ключових кадрів;

оптимізація HR-процесів. PeopleForce охоплює повний цикл управління персоналом: від рекрутингу, адаптації та управління відпустками до оцінки ефективності, навчання та обліку часу. Завдяки автоматизації рутинних процесів зменшується адміністративне навантаження на відділ кадрів, що дозволяє зосередитись на стратегічних HR-задачах;

розширені можливості самообслуговування співробітників. Система надає працівникам особисті кабінети, де вони можуть самостійно переглядати й оновлювати свої дані, подавати заявки на відпустки, брати участь у внутрішньому навчанні, залишати відгуки або ознайомлюватися з результатами оцінювання. Це підвищує рівень залученості працівників і формує відкриту HR-культуру;

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що PeopleForce є найбільш доцільним програмним забезпеченням для автоматизації HR-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод». У наступному підрозділі доцільно здійснити техніко-економічне обґрунтування цього впровадження та оцінити його очікувану ефективність.

Важливо зазначити, що конкретні реалізовані переваги від впровадження PeopleForce будуть залежати від реальних потреб підприємства, ступеня охоплення HR-процесів, а також від того, наскільки активно і ефективно система

використовуватиметься працівниками відділу кадрів та іншими співробітниками ТДВ «Яготинський маслозавод».

При оцінюванні ефективності впровадження PeopleForce доцільно орієнтуватися на:

- позитивний досвід використання цього програмного продукту іншими підприємствами харчової промисловості;
- ймовірні очікувані результати, що базуються на експертних висновках та моделюванні ситуацій.

Техніко-економічне обґрунтування проекту впровадження включає визначення необхідних одноразових витрат, а також прогнозованого ефекту від застосування системи. Співвідношення очікуваної економії з початковими інвестиціями дозволить зробити висновок про доцільність і вигідність впровадження діджитал-рішення.

Основні витрати на впровадження PeopleForce включають:

- оплату ліцензій на використання програмного забезпечення (за SaaS-моделлю, як правило, щомісячна або річна підписка, залежно від кількості працівників);
- оплату послуг з впровадження (налаштування структури, ролей, інтеграцій);
- навчання персоналу (HR-фахівців і керівників);

Зазначені витрати є інвестиційного характеру, і при ефективному використанні система може служити до 7–10 років із можливістю регулярного оновлення функціоналу без додаткових великих витрат.

Перевагою PeopleForce є те, що підприємство не несе витрат на розробку індивідуального ПЗ чи обслуговування серверів, оскільки вся система працює у хмарному середовищі з високим рівнем захисту та підтримки.

Деталізовані розрахунки витрат на впровадження програмного забезпечення PeopleForce наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на впровадження програмного забезпечення «PeopleForce» в
ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.
1.	Ліцензія на програмне забезпечення «PeopleForce»	1	96 000
2.	Новий комп'ютер	1	70 000
3.	Послуги ІТ-компанії	1	28 000
4.	Навчання персоналу роботі з PeopleForce	1	8 000
	Всього	4	202 000

Важливо розуміти, що фактичні переваги від впровадження системи PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» залежать не лише від функціональних можливостей самої платформи, а й від рівня готовності підприємства до цифрової трансформації в сфері управління персоналом. Ступінь ефективності нововведень визначатиметься також активністю використання системи всіма учасниками кадрових процесів, включаючи працівників, лінійних керівників і спеціалістів відділу кадрів. Програмне забезпечення стане справжнім інструментом підвищення ефективності лише за умов комплексного та системного підходу до його впровадження, навчання персоналу, адаптації внутрішніх процесів та постійного моніторингу результатів.

На етапі прийняття рішення щодо цифровізації управління персоналом важливо провести детальне техніко-економічне обґрунтування проєкту. Такий аналіз дає змогу оцінити не тільки обсяг початкових інвестицій, а й передбачити очікувані вигоди, як економічного, так і організаційного характеру. Обґрунтування повинно охоплювати як одноразові витрати на придбання програмного забезпечення, обладнання, послуги впровадження та навчання, так і потенційний ефект, пов'язаний з підвищенням продуктивності, зменшенням витрат часу на рутинні операції та покращенням управлінських рішень.

Як видно з табл. 3.1, сукупні витрати на впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» становлять 202 000 грн. До цієї

суми входять витрати на річну ліцензію PeopleForce у розмірі 96 000 грн, придбання нового комп'ютера вартістю 70 000 грн, оплата послуг ІТ-компанії, яка здійснює налаштування і адаптацію платформи – 28 000 грн, а також організація навчання персоналу на суму 8 000 грн. Усі ці витрати є одноразовими інвестиціями, що дозволяють підприємству користуватися сучасною платформою протягом тривалого періоду, не потребуючи щорічного оновлення інфраструктури. Лише поступовий знос технічних засобів або розширення функціональних потреб з боку підприємства можуть потребувати додаткових оновлень у майбутньому.

Оцінка техніко-економічної доцільності має враховувати специфічні вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» до функціоналу системи, зокрема можливість автоматизації процесів адаптації нових працівників, управління продуктивністю, обліку та контролю відпусток, організації навчання, розвитку персоналу, збору зворотного зв'язку та планування кар'єри. Усі ці напрямки є критично важливими для стабільного функціонування кадрової служби на підприємстві, яке має значну кількість співробітників та складну організаційну структуру.

Важливим етапом обґрунтування також є аналіз відповідності PeopleForce наявній ІТ-інфраструктурі підприємства. Платформа є хмарною, що дозволяє мінімізувати витрати на локальне серверне обладнання, однак забезпечення стабільного доступу до мережі, сумісність з іншими системами, такими як бухгалтерське ПЗ або системи табелювання, має бути перевірено заздалегідь.

Не менш важливою є оцінка готовності персоналу до впровадження цифрового інструменту. PeopleForce має зручний інтерфейс українською мовою, однак перед початком повноцінного використання потрібно організувати короткострокове навчання для кадровиків, менеджерів та співробітників, аби забезпечити належний рівень адаптації до нової системи. Висока якість користувацького досвіду дозволить уникнути опору змінам і пришвидшити перехід до нових підходів у роботі.

Додатковою умовою успішного впровадження є вибір надійного партнера серед компаній, які супроводжують впровадження PeopleForce. Команда впровадження має забезпечити не лише налаштування системи відповідно до потреб ТДВ «Яготинський

маслозавод» «Яготинське для дітей», але й оперативну технічну підтримку в разі виникнення питань або змін у структурі підприємства.

Завершальним етапом є оцінка економічної рентабельності інвестицій. До прямих вигод можна віднести зменшення витрат на паперовий документообіг, скорочення часу на обробку заяв, створення звітів, оформлення відпусток, підготовку особових справ. До непрямих вигод – покращення прозорості процесів, вищий рівень задоволеності персоналу, підвищення лояльності співробітників, якісніша адаптація новачків та зниження рівня плинності кадрів. Усі ці ефекти разом забезпечують підвищення ефективності управління персоналом та формування довгострокової конкурентної переваги.

Отже, проведене техніко-економічне обґрунтування підтверджує доцільність і ефективність впровадження системи PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Раціональні інвестиції в розмірі 202 000 грн відкривають шлях до повної цифровізації кадрових процесів, зменшення адміністративного навантаження, підвищення продуктивності та створення сучасної моделі управління людським капіталом.

3.3. Оцінка ефективності використання програмного забезпечення «PeopleForce» та його вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» запропоновано впровадження сучасного програмного забезпечення PeopleForce. Очікується, що інтеграція цієї хмарної платформи дозволить значною мірою підвищити якість та швидкість реалізації ключових HR-процесів, таких як рекрутинг, адаптація нових працівників, оцінка ефективності, ведення кадрової документації та навчання персоналу. Таке підвищення ефективності менеджменту персоналу має безпосередньо вплинути на зростання продуктивності праці працівників підприємства, покращення внутрішньої дисципліни та зменшення плинності кадрів.

Для оцінки потенційного впливу впровадження PeopleForce на показники продуктивності праці було проведено експертне опитування серед провідних спеціалістів, лінійних керівників та керівників структурних підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод». Метою опитування стало визначення прогнозованого приросту продуктивності внаслідок автоматизації кадрових процесів і впровадження цифрових інструментів управління

Результати опитування та узагальнення експертних оцінок представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо ймовірного підвищення продуктивності праці внаслідок впровадження програмного забезпечення « PeopleForce » в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ПП, %	0,035	0,043	0,021	0,055	0,049	0,063	0,038	0,046	0,041	0,057	0,023	0,034	0,028	0,045	0,022

З метою оцінки достовірності та репрезентативності отриманого прогнозу доцільно провести перевірку його статистичної надійності. Для цього обчислюється середньоквадратичне відхилення (формула 3.1), яке відображає ступінь розбіжностей в оцінках експертів відносно середнього значення;

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{i}{n}}$$

(3.1)

У таблиці 3.4 наведено проміжні обчислення, що відображають оцінку рівня варіації експертних прогнозів щодо зміни продуктивності праці внаслідок впровадження програмного забезпечення PeopleForce.

Розрахунок середньоквадратичного відхилення експертних оцінок прогнозованої зміни продуктивності праці після впровадження PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ПП, x_i	0,035	0,043	0,021	0,055	0,049	0,063	0,038	0,036	0,041	0,047	0,023	0,031	0,028	0,044	0,022
(\bar{x})	0,038														
Відхилення	-0,003	0,005	-0,017	0,017	0,011	0,025	-0,000	-0,002	0,003	0,009	-0,015	-0,007	-0,010	0,006	-0,016
$(x_i - \bar{x})^2$	0,0002	0,0008	0,0003	0,0002	0,0005	0,001	0,0004	0,0003	0,0001	0,0002	0,0002	0,0003	0,0001	0,0002	0,0003
$\sum (x_i - \bar{x})^2$	0,0021														

Джерело: розраховано автором.

Середня зміна продуктивності праці дорівнює 0,400.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.2.)

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,238}{15}} = 0,114\%$$

(3.2)

Це означає, що думки експертів щодо зміни продуктивності праці є помірно однорідними.

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

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

$$CV_x = \frac{0,114}{0,400} * 100(\%) = 27,63\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації CV_σ становить менше ніж 33%, це свідчить про достатню однорідність експертних оцінок. Такий рівень варіації дозволяє вважати сукупність думок респондентів узгодженою, а отже – достовірною для подальших розрахунків.

Для визначення найбільш імовірного прогнозного значення зміни продуктивності праці застосовується метод медіани. З цією метою здійснюється ранжування експертних оцінок за зростанням, результати якого подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ранжування експертних значень та зміна продуктивності праці за методом медіан для впровадження програмного забезпечення «PeopleForce» в ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Значення експерта	0,021	0,022	0,023	0,028	0,034	0,035	0,038	0,041	0,043	0,045	0,046	0,049	0,055	0,057	0,063
Прогнозована зміна ПП	песимістичний					вирогідний					оптимістичний				

Джерело: Розраховано автором.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу: (формула 3.4)

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3,4)$$

$$OP = \frac{0,063 + 4 * 0,04 + 0,021}{6} = 0,04\%$$

Оскільки прогнозована зміна продуктивності праці становить 0,04%, очікується відповідне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві. Це, своєю чергою, призведе до збільшення доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» в аналогічних пропорціях, за умови збереження інших

виробничих і ринкових умов. Таким чином, покращення ефективності використання трудового потенціалу матиме прямий позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції, за 2024 рік, склав 5 635 593 тис, грн., тож у плановому передбачається його підвищення:

$$\Delta\text{ЧД}_{2025} = \frac{5\,635\,593 * 0,04}{100} = 2254,24 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

$$\text{ЧД}_{2025} = 5\,635\,593 + 2254,24 = 5\,637\,847,24 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо приріст продуктивності праці (3,6):

$$\Delta\text{ПП}_{2025} = 6072,84 * 0,0004 = 2,43 \text{ (тис. грн/осіб)} \quad (3.6)$$

$$\text{ПП}_{2025} = 6072,84 + 2,43 = 6075,27 \text{ (тис. грн/особу)}$$

Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції склали 4 872 373 тис. грн, у тому числі постійні витрати – 1 236 051,0 тис. грн, а змінні витрати – 3 708 152,8 тис. грн. Оскільки змінні витрати залежать від обсягу реалізованої продукції і змінюються прямо пропорційно його зміні, то їхня прогнозована динаміка розраховується відповідно до темпу зростання обсягу реалізації.

$$\Delta\text{ЗВ}_{2025} = 3708152,8 * 0,0004 = 1483,26 \text{ (тис. грн)} \quad (3.7)$$

Таким чином, змінні витрати зросли на 1483,26 тис. грн, що зумовлено прогнозованим збільшенням обсягу реалізації продукції на 0,04%.

Крім того, загальні витрати підприємства також зросли внаслідок впровадження програмного забезпечення PeopleForce, загальна вартість якого становить 202 тис. грн.

Ці витрати розглядаються як капітальні інвестиції, спрямовані на цифровізацію управління персоналом, і не належать до складу поточних операційних витрат. У подальшому очікується, що впровадження даної платформи сприятиме оптимізації HR-процесів, підвищенню ефективності праці та зниженню адміністративних витрат.

$$ПВ_{2025} = 4872373 + 1483,26 + 202 = 4874058,26 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції у проектному році як різницю між приростом чистого доходу та приростом повних витрат:

$$\Delta П_{2025} = 2254,24 - 1483,26 - 202 = 568,98 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Очікуваний прибуток від реалізації продукції:

$$П_{2025} = 291991 + 568,98 = 292559,98 \text{ тис. Грн} \quad (3.10)$$

Зміна обігових коштів (5% від 80% приросту змінних витрат):

$$\Delta ОК = 1483,26 \times 0,80 \times 0,05 = 59,33 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

Приріст чистого додаткового прибутку після оподаткування (18%):

$$\Delta ЧдП = 568,98 \times (1 - 0,18) = 466,56 \text{ тис. Грн} \quad (3.12)$$

Термін окупності становить (формула 3.13):

$$ТО = \frac{59,33+202}{466,56} \approx 0,056 \text{ року} \approx 7 \text{ місяців} \quad (3.13)$$

Виходячи з методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проектів, розглянутих у попередньому підрозділі цієї кваліфікаційної роботи, далі буде здійснено розрахунок основних показників ефективності впровадження програмного забезпечення PeopleForce на ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Результати представлено в таблиці 3.6.

Вплив запропонованого заходу на ключові техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» відображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив впровадження програмного забезпечення «PeopleForce» на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

№ з/п	Показники	2024	Пректне значення	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5 635 593	5658135,37	2254,24	0,040
2	Повні витрати, тис. грн.	4 872 373	4874058,26	1685,26	0,34
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	763220	763788,98	568,98	0,074
4	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	6072	6074,43	2,43	0,04

Джерело: Розраховано автором.

Аналіз таблиці 3.6 свідчить про те, що впровадження програмного забезпечення PeopleForce є економічно обґрунтованим і доцільним для ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Запропонований захід позитивно впливає не лише на кадрову політику підприємства, а й на його ключові техніко-економічні показники.

Чистий дохід від реалізації продукції у проєктному періоді збільшився на 22 54,24 тис. грн або на 0,040%. При цьому загальні витрати зросли лише на 1685,26 тис. грн, що становить 0,34%. Це свідчить про перевищення темпів зростання доходів над темпами приросту витрат, що є позитивним сигналом для фінансового стану підприємства. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 568,98 тис. грн. Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника підвищилася на 2,43 тис. грн, що становить 0,040%.

Фінансово-економічні показники також підтверджують ефективність інвестиційного проєкту. Термін повернення інвестицій у недисконтованому обчисленні становить близько 7 місяців відповідно, що вказує на швидку окупність витрат.

Отже, впровадження програмного забезпечення PeopleForce дозволить автоматизувати всі ключові HR-процеси, зменшити рутинне навантаження на працівників відділу кадрів та підвищити ефективність кадрового менеджменту. Це, у свою чергу, забезпечить покращення загальної продуктивності праці та зростання фінансових результатів діяльності підприємства. Розраховані показники підтверджують доцільність реалізації цього інвестиційного заходу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що діджитал-технології в менеджменті персоналу відіграють ключову роль у трансформації системи управління трудовими ресурсами, забезпечуючи автоматизацію рутинних процесів, підвищення ефективності управлінських рішень та поліпшення комунікації між працівниками. Використання цифрових інструментів сприяє побудові більш гнучкої, аналітичної та прозорої HR-системи.

З'ясовано, що ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є провідним виробником дитячої молочної продукції в Україні, що має високу трудомісткість виробництва та потребує якісного кадрового забезпечення. Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє тенденції до модернізації управлінських підходів, що відображається у поступовому впровадженні цифрових інструментів у кадрову практику.

На підприємстві впроваджено програмне забезпечення PeopleForce, яке дозволяє автоматизувати облік кадрів, контроль відпусток, лікарняних, адаптацію нових працівників, формування аналітичної звітності. Це забезпечує не лише економію часу, але й покращення загальної організації HR-процесів. За розробленою шкалою рівень цифрової зрілості HR-системи підприємства оцінено у 3,5 бала з 5, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Рекомендовано активізувати використання функціоналу PeopleForce, зокрема впровадити повноцінні модулі оцінювання ефективності працівників (Performance Management), автоматизовані інструменти для рекрутингу (ATS) та модулі з навчання та розвитку персоналу (LMS). Це дозволить не лише зменшити кадрову плинність, але й сприяти формуванню лояльного, мотивованого та кваліфікованого колективу.

У ході економічного обґрунтування було доведено, що удосконалення цифрових HR-процесів на базі платформи PeopleForce призведе до зростання продуктивності праці на 0,04%, збільшення чистого доходу на близько 1,49 млн. грн, скорочення витрат часу на адміністративні функції на 25–30%, а термін окупності – до 7 місяців.

Отже, впровадження сучасних діджитал-технологій, зокрема платформи PeopleForce, у кадрову систему ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є доцільним та ефективним кроком, що дозволяє підвищити загальну результативність менеджменту персоналу, оптимізувати процеси та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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 14.05.2025)
5. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35–37.
6. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 19. С. 739–745.
7. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39.
8. Діджитал-технології (системи) HRM [Електронний ресурс] : конспект лекцій / уклад. Л. В. Мазник. Київ : НУХТ, 2022. 130 с.
9. Дінкевич Д. 5 діджитал-інструментів, які спростять життя рекрутера. WORK.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2435/> (дата звернення 14.05.2025)
10. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 176–181.

11. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
12. Звіт про сталий розвиток Групи компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення 14.05.2025)
13. 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 14.05.2025)
14. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
15. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
16. Міжнародні стандарти якості. URL: <https://milkalliance.com.ua/presscentre/yagotinskij-maslozavod-otrimav-m/> (дата звернення 14.05.2025)
17. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 14.05.2025)
18. Обладнання заводу ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення 14.05.2025)
19. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/34.pdf (дата звернення 14.05.2025)
20. Положення про оплату праці. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення 14.05.2025)
21. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 14.05.2025)
22. 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 14.05.2025)

- 23.Продукція ТМ «Яготинське». URL:
<https://milkalliance.com.ua/products/tmyagotynske/> (дата звернення 14.05.2025)
- 24.Публічна звітність ТДВ «Яготинський маслозавод». URL:
https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/32.pdf (дата звернення 14.05.2025)
- 25.Офіційний вебсайт ТДВ «Яготинське для дітей». URL:
<https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 14.05.2025)
- 26.Середньомісячна заробітна плата. ГУС у Київській області. URL:
<https://koda.gov.ua/> (дата звернення 14.05.2025)
- 27.Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник ХНУ ім. Каразіна. 2021. № 101. С. 94–100.
- 28.Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
- 29.Статут ТДВ «Яготинський маслозавод». URL:
<https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 14.05.2025)
- 30.ТДВ «Яготинський маслозавод». Youcontrol. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/ (дата звернення 14.05.2025)
- 31.Тертична Л. І. Професійна мобільність. Матеріали конф. НУХТ, 2023. С. 125–126.
- 32.Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. 176 p.
- 33.Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Київ, 2022. С. 246–247.
- 34.BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bascorp/bas-erp/> (дата звернення 14.05.2025)
- 35.Brown E. Digital-HR: How Technology Affects Team Management. URL:
<https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-teammanagement> (дата звернення 14.05.2025)

36. Deloitte : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html> (дата звернення 14.05.2025)
37. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. Iscoop. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformationdisruption/> (дата звернення 14.05.2025)
38. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation... Social and labour relations. 2020. 10(1). P. 33–54.
39. PeopleForce – офіційний сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення 14.05.2025)
40. PeopleForce: як автоматизувати HR. URL: <https://blog.peopleforce.io/hr-automation-tools-ukraine> (дата звернення 14.05.2025)
41. Case study: How PeopleForce improved HR in FMCG companies. URL: <https://peopleforce.io/case-studies/fmcg> (дата звернення 14.05.2025)
42. Рецензія на систему PeopleForce від українських HR-фахівців. URL: <https://hrliga.com> (дата звернення 14.05.2025)
43. HR Tech Market Overview 2023. URL: <https://www.hrtech.org/> (дата звернення 14.05.2025)
44. PeopleForce і роль HR-аналітики. URL: <https://peopleforce.io/features/hr-analytics> (дата звернення 14.05.2025)
45. Digital HR Transformation Using PeopleForce. Harvard HR Review. 2023. Vol. 4.
46. Johnson A. Digital HR Platforms: Case of PeopleForce. HRM International Journal. 2022.
47. Global HR Tech Trends: Adoption of PeopleForce. Gartner Insights, 2024.
48. How PeopleForce Scales With Enterprise Clients. TechRadar HR. 2023.
49. Smith J., Taylor R. Innovations in Global HRM: Digital Trends and Transformation. Human Resource Management Review. 2023. Vol. 18(2). P. 105-118.
50. Офіційний сайт ТМ «Яготинське для дітей». URL: https://yagotynkids.com.ua/ua/?utm_source (дата звернення 14.05.2025)

51. ТМ «Яготинське для дітей» розширює лінійку безлактозної молочної продукції.
URL: https://uadairy.com/tm-yagotynske-dlya-ditej-rozshyryuye-linijku-bezlaktoznoyi-molochnoyi-produkcziji/?utm_source (дата звернення 14.05.2025)
52. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» – «Яготинське для дітей». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/> (дата звернення 14.05.2025)
53. Яготинське для дітей змінило дизайн пляшок дитячих йогуртів і кефіру. URL: <https://newfood.ua/2025/01/07/yagotynske-dlia-ditey-zminylo-dyzayn-pliershok-dytiachykh-yohurtiv-i-kefiru/> (дата звернення 14.05.2025)
54. PeopleForce – офіційний сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення 14.05.2025)
55. Hurma – запит на демонстрацію HRM системи. URL: https://hurma.work/request-2/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_competitors_21726874213&utm_term=peopleforce&utm_content=754723379736 (дата звернення 14.05.2025)
56. Charan R., Barton D. Talent Wins: The New Playbook for Putting People First. Harvard Business Review Press, 2018.
57. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill, 2012.
58. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business Review Press, 2007.
59. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management. 2020.
60. Marler J.H., Fisher S.L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2013.
61. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs, 2019.
62. Bersin J. HR Technology 2022: The Definitive Guide. Deloitte Insights, 2022.
63. SHRM HR Technology Guide. Society for Human Resource Management. URL: <https://www.shrm.org>

64. Oracle HCM Cloud – офіційний сайт. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/> (дата звернення 14.05.2025)
65. SAP SuccessFactors – огляд системи. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення 14.05.2025)
66. BambooHR – офіційний сайт. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення 14.05.2025)
67. Workday HCM – платформа HRM. URL: <https://www.workday.com/en-us/homepage.html> (дата звернення 14.05.2025)
68. Cornerstone OnDemand – HR платформа. URL: <https://www.cornerstoneondemand.com/> (дата звернення 14.05.2025)
69. UltiPro – HCM рішень. URL: <https://www.ukg.com/solutions/human-capital-management> (дата звернення 14.05.2025)
70. Gallagher J. HR Tech Trends in Europe. PeopleMatters, 2023.
71. AI in HR: Opportunities and Challenges. McKinsey Insights, 2023.
72. Future of Work: Digital Solutions in HR. Forbes, 2024.
73. CIPD. People Analytics: Driving Business Performance with People Data. URL: <https://www.cipd.co.uk/> (дата звернення 14.05.2025)
74. Bersin by Deloitte. HR Tech Disruptions for 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення 14.05.2025)
75. LinkedIn Talent Solutions. Global Talent Trends Report 2023. URL: <https://business.linkedin.com/> (дата звернення 14.05.2025)
76. Gartner. Magic Quadrant for Cloud HCM Suites. URL: <https://www.gartner.com/> (дата звернення 14.05.2025)
77. HR Forecast. Predictive Workforce Planning. URL: <https://www.hrforecast.com/> (дата звернення 14.05.2025)
78. AIHR Academy. Digital HR Certificate Course. URL: <https://www.aihr.com/> (дата звернення 14.05.2025)
79. Springer, M. Digital Transformation in Human Resource Management. Journal of HR Research. 2022.
80. Chui M., Manyika J. The Age of Automation. McKinsey Global Institute, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2022-2024 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Закладає основи до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2025 01 01
Територія	Київська	за ЄДРПОУ	00446003
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОТТГ	1 UA32040210010094429
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	250
Середня кількість працівників	2 928	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	55663	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичені амортизації	1002	8 231	8 512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	413 608	568 761
перісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
перісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
перісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичені амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за авансами до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 370	20 413
Усього за розділом I	1095	447 473	590 637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192 392	253 031
виробничі запаси	1101	106 103	137 418
незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
готова продукція	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	1195	1 717 107	1 737 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	239 316	215 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	-
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	1695	985 069	1 296 587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Учасницька частка в дочірній компанії	1800	-	-
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Кашлій Оксана Олександрівна

¹ Категорія територіально-територіальних одиниць на території територіальних громад.

² Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
15.01.2025

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
			2025	01 01
(найменування)			00446003	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 476 962)	(5 420 617)
Праці	3105	(245 498)	(204 169)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(66 008)	(54 868)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(216 550)	(286 052)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(28 727)	(51 564)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(124 315)	(181 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(63 508)	(52 933)
Витрачання на оплату авансів	3135	(163)	(571)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(9 693)	(7 579)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	235 387	367 501
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(177 326)	(109 425)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(8 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(328 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-174 026	-370 048
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 280 949	596 120
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 285 963	491 614
Сплату дивідендів	3355	(-)	(5)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 653)	(68 683)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-74 667	35 818
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-13 306	33 271
Залишок коштів на початок року	3405	41 043	7 818
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	500	(46)
Залишок коштів на кінець року	3415	28 237	41 043



ПРИЛІШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
25.04.25 / Геттик В.В. /

Звіт про фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Яготинське для дітей» за 2024 р.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** за СДРПОУ
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"
(підприємство)
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2024 р.

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2025	01	01
00446003		

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	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, 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	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) 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	105 715	19 109
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(79)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

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	95 563	255 160

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

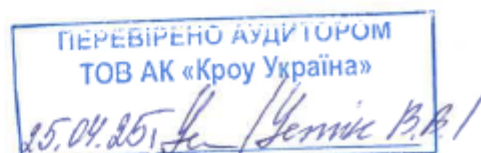
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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	-	-



[Signature] ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНЦОВИЧ

[Signature] Каплій Оксана Олександрівна



Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
	(найменування)		00446003		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.**

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 476 962)	(5 420 617)
Праці	3105	(245 498)	(204 169)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(66 008)	(54 868)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(216 550)	(286 052)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(28 727)	(51 564)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(124 315)	(181 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(63 508)	(52 933)
Витрачання на оплату авансів	3135	(163)	(571)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(9 693)	(7 579)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	235 387	367 501
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

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	95 563	255 160

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

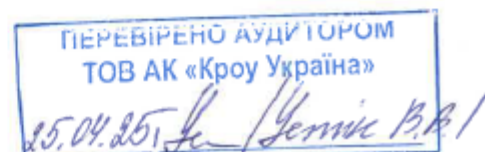
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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	-	-



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна



18. Гейміфікація в HR: підвищення мотивації та ефективності співробітників

Дар'я Семенова

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. HR-менеджмент постійно розвивається, і компанії шукають нові підходи до управління персоналом. Гейміфікація – це застосування ігрових механік у робочих процесах для підвищення залученості співробітників.

Матеріали та методи. Для дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння та логічне узагальнення. Основними джерелами інформації стали наукові статті, огляди експертів у сфері управління персоналом.

Результати. У світі, де більше 70% співробітників не захоплені своєю роботою, гейміфікація може допомогти ефективніше мотивувати людей, допомагати їм вчитися, а також забезпечувати зворотний зв'язок в режимі реального часу [1]. За даними *Anadea.info*, гейміфікація підвищує залученість співробітників на 48%, а 72% фахівців вважають, що завдяки гейміфікації їхня ефективність підвищилася [2].

Гейміфікація має широкий спектр застосування в HR та допомагає вирішити ряд важливих завдань [1-3]: сприяння мотивації персоналу через використання систем нагород, рейтингових таблиць, квестів, досягнень та інших ігрових елементів, що дозволяє співробітникам отримувати миттєвий зворотний зв'язок, відчувати прогрес та досягати цілей більш захопливим способом; значно покращує процес онбордингу нових співробітників. Використання ігрових механік у навчальних програмах (наприклад, віртуальних тренажерів, серйозних ігор та тестів із відкритими нагородами) значно підвищує рівень засвоєння матеріалу та залученість працівників у процес навчання; застосування гейміфікації в оцінюванні ефективності персоналу дозволяє відстежувати прогрес за допомогою рейтингових таблиць, балів та інших метрик, що стимулює співробітників досягати кращих результатів і підвищує прозорість оцінювання; ігрові механіки можуть сприяти покращенню взаємодії між співробітниками, розвитку командної роботи та створенню корпоративної атмосфери.

Корпоративна навчальна платформа TalentLMS провела дослідження впливу гейміфікації в HR та дало кілька цікавих результатів, зокрема [3]: гейміфікація під час рекрутингу робить компанію привабливішим роботодавцем – думка 78% респондентів; на думку 88% працівників, гейміфікація позитивно впливає на їхнє щастя, продуктивність та зацікавленість у навчанні.

Висновки. Суттєві переваги гейміфікації в HR-менеджменті: підвищення залученості персоналу; мотивація досягати кращих результатів; покращення адаптації нових співробітників; впровадження інтерактивних тренінгів та квестів допомагає новачкам швидше освоїтися в компанії; розвиток навичок та навчання; підвищення ефективності командної роботи.

Література

1. Гейміфікація в HR: ідеї мотивації та залучення в роботу. 25 квітня 2021 р. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gejmifikatsiya-v-hr-ideyi-motivatsiyi-ta-zaluchennya-v-robotu>.

2. Гейміфікація – найкращий друг HR: навіщо співробітникам грати. 21 квітня 2021 р. URL: <https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spivrobotnykam-graty/>.

3. Цоколенко Майя Гейміфікація в HR: успішні кейси для ідей-2023. 06 вересня 2023 р. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/heyimifikatsiia-v-hr-uspishni-keysy-dlia-idey-2023/.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>

УДК 331.005.95/96:004

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

DIGITALIZATION IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Тертична Любов Іванівна
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8511-2252>

Семенова Дар'я Владиславівна
здобувачка 4 курсу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5992-6328>

Tertychna Liubov, Semenova Daria
National University of Food Technology of Kyiv

Стаття присвячена питанням діджиталізації в сфері управління персоналом організацій. Розкрито сутність діджиталізації сфери управління персоналом. Розглянуто основні переваги діджиталізації в HR-менеджменті, які підвищують продуктивність, сприяють формуванню сучасного та адаптивного робочого середовища. Звернено увагу на ключові аспекти діджиталізації HR: автоматизацію процесів, використання аналітики та підвищення ефективності комунікації. Розглянуто основні інструменти і програмне забезпечення, які використовуються для автоматизації та оптимізації роботи HR-відділів. Виявлено основні проблеми, з якими стикаються організації під час діджиталізації HR-процесів. Надані рекомендації щодо успішного впровадження діджиталізації в HR-менеджмент, що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та постійно зростаючої кількості кіберзагроз.

Ключові слова: діджиталізація, цифрові технології; управління персоналом; автоматизація HR-процесів, алгоритми штучного інтелекту.

The article is devoted to the issues of digitalization in the field of human resources management of organizations. The essence of digitalization of the sphere of personnel management, its place in automation and improvement of various aspects of work with personnel is shown. It is noted that the introduction of digital technologies in human resources management has become a necessity for ensuring the companies' competitiveness. The main advantages of digitalization in HR management, which not only increase productivity but also contribute to the formation of a modern and adaptive work environment are considered. Attention is drawn to the key aspects of HR digitalization: process automation, use of analytics, and increased communication efficiency. It is emphasized that automation of such processes as recruiting and selection of personnel, HR data management, calculation of salaries and bonuses not only reduces time costs, but also contributes to increased accuracy and transparency in HR management, reducing the likelihood of human errors. The main tools and software that are used to automate and optimize the work of HR departments, help to improve staff skills, ensure continuous employee development and create training systems available at any time are considered. The main problems faced by organizations in the digitalization of HR processes are identified. It is emphasized that the lack of a clear digital transformation strategy can lead to haphazard and inefficient technology implementation. The introduction of new technologies in HR requires the adaptation of management approaches is proved. At the same time, top managers should be prepared for changes in decision-making processes, which requires flexibility and the ability to adapt to new conditions, changes in corporate culture and organizational processes. The article examines the examples of successful digitalization of HR systems in large companies, which confirm the possibility of reducing costs, increasing efficiency and ensuring flexibility in HR. Recommendations for the successful implementation of digitalization in HR management, which is especially important in a rapidly changing business environment and an ever-increasing number of cyber threats are provided.

Keywords: digitalization, digital technologies; personnel management; automation of HR processes, artificial intelligence algorithms.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого розвитку цифрових технологій діджиталізація стала невід'ємною складовою ефективного управління організаціями. Це стосується не лише виробничих процесів чи фінансових операцій, але й управління людськими ресурсами. HR-сфера є однією з тих, що активно трансформується під впливом цифрових інновацій, перетворюючи традиційні підходи до роботи з персоналом на автоматизовані, гнучкі та ефективні рішення. Використання спеціалізованих програмних продуктів, аналітичних платформ і алгоритмів штучного інтелекту вже сьогодні дозволяє компаніям значно підвищувати продуктивність, зменшувати операційні витрати та забезпечувати прозорість управлінських процесів. Глобалізація, необхідність швидкого реагування на зміни ринку, зростання конкуренції за таланти та зміни в очікуваннях працівників формують нові вимоги до управління персоналом. У цих умовах впровадження цифрових технологій стає не просто конкурентною перевагою, а й необхідністю для виживання та розвитку компанії. Важливо зазначити, що діджиталізація впливає не лише на технічну складову роботи HR, але й на організаційну культуру, стиль управління та рівень взаємодії між працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження діджиталізації в сфері управління персоналом активно проводяться в різних країнах. Зокрема Карл Фрей (Karl Benedikt Frey) та Майкл Осборн (Michael Osborne) з Оксфордського університету досліджували вплив автоматизації та цифрових технологій на ринок праці та управління персоналом [1]. Едвард Белл (E. Bell) та Алан Брайман (A. Bryman) у своїй книзі «Business Research Methods» аналізували цифрові інструменти в управлінні бізнесом, включаючи HR [2].

Низка вітчизняних науковців, наприклад, Данилевич Н., Рудакова С. [3], Хаврова К. [4], Шушпанов Д., Дяків О. [5], Копитова І. [6] розглядають різні аспекти впливу цифровізації на HR-процеси та основні інструменти такі, як HRM-системи, аналітика, штучний інтелект, електронні платформи для навчання тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Діджиталізація в управлінні персоналом відкриває нові можливості, але також створює низку викликів, які потребують вирішення. Серед основних проблем можна виділити: недостатній рівень цифрових компетенцій, оскільки багато працівників та менеджерів не мають достатніх навичок

для ефективного використання цифрових інструментів [7]; складність адаптації до змін [8]; захист даних та конфіденційність [9]; інтеграція систем, оскільки багато компаній стикаються з труднощами у поєднанні різних цифрових рішень в єдину ефективну систему [8]; часто діджиталізація впроваджується без чіткого розуміння її цілей та очікуваних результатів, що свідчить про відсутність стратегічного підходу [9] тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення переваг, які надає цифровізація HR-процесів, аналіз викликів, що виникають під час її впровадження, та окреслення перспектив розвитку цієї тенденції. Особливий акцент зроблено на вивченні популярних інструментів і програмного забезпечення, які використовуються для автоматизації та оптимізації роботи HR-відділів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діджиталізація сфери управління персоналом – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів для автоматизації та покращення різних аспектів роботи з персоналом. Вона створює нові можливості для організацій, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, покращити аналітичні здібності та зробити комунікацію між працівниками більш ефективною. Ці переваги не лише підвищують продуктивність, але й сприяють формуванню сучасного та адаптивного робочого середовища [10].

Розглянемо три ключові аспекти діджиталізації HR: автоматизацію процесів, використання аналітики та підвищення ефективності комунікації.

1. Автоматизація процесів. Однією з головних переваг діджиталізації є можливість автоматизації рутинних HR-завдань, що дозволяє суттєво зменшити навантаження на HR-менеджерів і сконцентрувати їхню увагу на стратегічних питаннях [11]. До основних процесів, які можуть бути автоматизовані, належать:

– *Рекрутинг і підбір персоналу.* Системи управління підбором персоналу (ATS – Applicant Tracking Systems), такі як Greenhouse чи Taleo, дозволяють автоматизувати обробку резюме, планування співбесід і комунікацію з кандидатами. Це значно скорочує час найму та забезпечує більшу прозорість процесу.

– *Управління кадровими даними.* Системи HRIS (Human Resource Information Systems) дають змогу зберігати, оновлювати та аналізувати дані про працівників у єдиній

базі. Це включає управління графіками, відпустками, лікарняними тощо. Завдяки автоматизації компанії можуть швидко отримувати необхідну інформацію, що зменшує адміністративні витрати.

– *Розрахунок зарплат і бонусів.* Інтеграція HRIS із фінансовими системами спрощує розрахунок заробітної плати, премій та податків. Програмні рішення, як-от BambooHR або Workday, забезпечують точність у розрахунках і мінімізують ризик помилок.

Автоматизація цих процесів не лише знижує витрати часу, але й сприяє підвищенню точності та прозорості в управлінні персоналом, зменшуючи ймовірність людських помилок.

2. Аналітика та прийняття рішень. Діджиталізація HR надає можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, що відкриває нові горизонти для ухвалення стратегічних рішень. Інструменти, як-от SAP SuccessFactors або Tableau, дозволяють моніторити показники продуктивності, такі як виконання KPI, рівень залученості працівників та досягнення індивідуальних цілей. Це дозволяє виявляти сильні й слабкі боки роботи команд і окремих працівників. Завдяки прогнозуванню можна оцінити, які навички будуть потрібні організації в майбутньому, і вчасно заповнити прогалини шляхом підбору або навчання персоналу. Аналітичні інструменти дозволяють визначити основні причини звільнень працівників, прогнозувати ризики та розробляти стратегії для утримання цінних фахівців [12]. Наприклад, платформи на кшталт Visier HR допомагають ідентифікувати кореляції між показниками задоволеності працівників і рівнем плинності.

Таким чином, HR-аналітика стає важливим стратегічним інструментом для розвитку компанії, дозволяючи приймати рішення, засновані на реальних даних, а не на інтуїтивних припущеннях.

3. Підвищення ефективності комунікації. Цифрові інструменти також суттєво змінюють підходи до комунікації в організаціях. Використання спеціалізованих платформ допомагає створювати більш інтерактивне та зручне середовище для взаємодії між працівниками та керівництвом [13].

Компанії дедалі частіше інтегрують чат-боти для підтримки комунікації в HR-процесах. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на запити працівників щодо відпусток, графіків роботи чи зарплат, що зменшує навантаження на HR-відділ. Інструменти, такі як Slack

або Microsoft Teams, спрощують спілкування між працівниками, дозволяючи обмінюватися інформацією в реальному часі. Це особливо актуально для організацій з віддаленими командами. Використання цифрових платформ, таких як SurveyMonkey або Officevibe, дозволяє отримати зворотній зв'язок від працівників у реальному часі, швидко виявляючи проблемні зони та розробляючи рішення для їх усунення. Ефективна комунікація є ключовим чинником для створення згуртованої команди та підтримки організаційної культури. Цифрові рішення роблять її більш відкритою, інтерактивною та доступною [14].

Діджиталізація HR-процесів дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних викликів і змін, забезпечуючи високу ефективність та інноваційність у роботі з персоналом. Автоматизація рутинних завдань, доступ до глибокої аналітики та нові підходи до комунікації створюють основу для розвитку як окремих працівників, так і всієї організації в цілому.

Впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом не є безперешкодним процесом. Незважаючи на численні переваги, які діджиталізація надає бізнесу, компанії стикаються з цілою низкою викликів, що можуть уповільнити або навіть ускладнити цей процес [15]. Важливо розуміти ці труднощі, аби розробити ефективну стратегію впровадження та забезпечити успішну трансформацію HR-функцій. Розглянемо основні проблеми, з якими стикаються організації під час діджиталізації HR-процесів.

– *Опір змінам серед працівників і керівництва.* Одним із найпоширеніших викликів при впровадженні цифрових технологій є опір змінам, який може виходити як від окремих працівників, так і від керівництва. Людська природа схильна до звички, і впровадження нових технологій може викликати страх або занепокоєння серед працівників через невизначеність, побоювання втратити робочі місця або просто через відсутність досвіду роботи з новими інструментами [16]. Інновації в HR часто вимагають не тільки технологічних змін, але й значної культурної трансформації. Для успішного впровадження цифрових інструментів організації повинні активно працювати над зміненням культури організації, створенням атмосфери, де нові технології сприймаються як можливість для розвитку, а не загроза. Ще однією причиною опору є недостатня цифрова грамотність працівників. Багато з них не мають необхідних навичок для роботи з новими системами, що може стати

бар'єром для ефективного впровадження цифрових інструментів. Тому необхідно забезпечити належне навчання, підтримку та розвиток цифрових компетенцій.

– Кібербезпека та захист персональних даних. Одним із найбільших ризиків при впровадженні діджиталізації в HR є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Оскільки HR-системи зазвичай містять велику кількість чутливих даних, таких як особисті дані, заробітні плати, медичні записи та інша конфіденційна інформація, це стає значним викликом для організацій.

Цифрові платформи, які використовуються для зберігання даних про персонал, можуть стати мішенню для кібератак. Напади можуть призвести до витоку важливої інформації, що може негативно вплинути на репутацію компанії та спричинити фінансові втрати. Компанії повинні дотримуватись вимог законодавства, що стосуються обробки персональних даних, таких як загальноєвропейський регламент про захист даних GDPR [17]. Порушення цих вимог може призвести до великих штрафів та юридичних наслідків. Для забезпечення високого рівня кібербезпеки необхідно постійно оновлювати програмне забезпечення та моніторити систему на предмет потенційних загроз [18]. Це вимагає додаткових ресурсів і зусиль з боку компанії.

– Висока вартість впровадження та інтеграції нових технологій. Вартість впровадження цифрових технологій може стати суттєвим бар'єром, особливо для малих та середніх підприємств. Це включає не лише придбання програмного забезпечення, але й витрати на його інтеграцію, навчання працівників і підтримку системи після її запуску.

Вибір програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів, такого як HRIS або ATS, може вимагати великих фінансових вкладень, особливо якщо компанія обирає рішення з великими функціональними можливостями. Крім того, необхідно інвестувати в технічну інфраструктуру, що підтримуватиме ці системи. Інтеграція нових технологій з уже існуючими бізнес-системами (як-от фінансові, логістичні або виробничі платформи) може бути складною та дорогою, оскільки вимагає часу, ресурсів і спеціалізованих знань. Процес інтеграції може тривати кілька місяців або навіть років, в залежності від масштабу компанії та складності системи. Протягом цього часу бізнес може зіткнутися з тимчасовими збоями в роботі та затримками в роботі HR-процесів.

– Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту. Однією з найбільших проблем при впровадженні цифрових рішень є відсутність підтримки з боку топ-менеджменту. Якщо керівництво компанії не розуміє важливості діджиталізації HR або не готове інвестувати в ці технології, впровадження буде значно ускладнене [19].

Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації може призвести до безсистемного та неефективного впровадження технологій. Без належного планування та координації з боку топ-менеджменту діджиталізація може стати фрагментарною та не принести очікуваних результатів. Впровадження нових технологій у HR вимагає також адаптації управлінських підходів [20]. Лідери повинні бути готові до змін у процесах прийняття рішень, що потребує гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов.

Як зазначалося вище, впровадження цифрових технологій у HR супроводжується низкою складнощів, пов'язаних із опором змінам, проблемами кібербезпеки, високими витратами та недостатньою підтримкою з боку керівництва. Однак, усвідомлення цих викликів і підготовка до них дозволяє компаніям успішно подолати перешкоди на шляху до діджиталізації та отримати від цього процесу максимальний ефект.

У процесі діджиталізації управління персоналом все більше організацій використовують спеціалізовані інструменти та програмне забезпечення для оптимізації різноманітних HR-процесів. Існує безліч рішень, що охоплюють весь спектр потреб HR-відділів, від рекрутингу та адаптації нових працівників до управління ефективністю та розвитку персоналу [21]. Розглянемо кілька основних типів програмних продуктів, які використовуються в HR-сфері, а також їхні ключові функції.

1. HRIS (Human Resource Information System). HRIS є одним з найбільш важливих інструментів у процесі діджиталізації HR. Це система управління кадровою інформацією, яка дозволяє зберігати, обробляти і аналізувати дані про працівників. Вона забезпечує автоматизацію численних адміністративних завдань, що сприяє зменшенню помилок та підвищенню ефективності HR-відділу [22]. Популярні HRIS платформи:

– Workday – одна з найбільш відомих HRIS-систем, що пропонує широкий набір функцій для управління персоналом, включаючи рекрутинг, навчання, управління ефективністю та розрахунок заробітної плати.

– BambooHR – інтуїтивно зрозуміле рішення для малого та середнього бізнесу, що включає в себе функціонал для управління даними працівників, відпустками, лікарняними та інші HR-функції.

– HRIS допомагає централізовано управляти інформацією про працівників, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності в управлінні персоналом.

2. ATS (Applicant Tracking System). ATS – це спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації процесу підбору персоналу. Вони дозволяють компаніям зберігати і відстежувати резюме кандидатів, автоматично публікувати вакансії, керувати процесом співбесід та інтерв'ю, а також покращувати взаємодію з кандидатами [23]. Популярні ATS платформи:

– Greenhouse – інструмент для автоматизації рекрутингу, що включає в себе можливість для співбесід, оцінки кандидатів та інтеграції з іншими HR-системами.

– Lever – платформа для підбору персоналу, яка дозволяє зберігати дані кандидатів, автоматизувати процеси спілкування і оцінки кандидатів, а також відстежувати ефективність найму.

ATS допомагає HR-відділам значно скоротити час, витрачений на рекрутинг, і зменшити кількість помилок при відборі кандидатів, а також зробити процес більш організованим і структурованим.

3. Платформи для онлайн-навчання. Цифровізація також значно впливає на процеси навчання і розвитку персоналу. Платформи для онлайн-навчання дозволяють організаціям розробляти індивідуалізовані програми навчання для своїх працівників, а також здійснювати моніторинг прогресу і ефективності навчальних процесів [24]. Популярні платформи для онлайн-навчання:

– Udeemy for Business – платформа, що пропонує великий вибір курсів для професійного розвитку співробітників. Вона дозволяє організаціям створювати персоналізовані програми для навчання та розвитку співробітників.

– LinkedIn Learning – інструмент для навчання, що надає доступ до великої кількості курсів з різних тем, зокрема менеджменту, технічних навичок і софт-скілів.

Ці платформи допомагають HR-відділам підвищувати кваліфікацію персоналу, забезпечувати безперервний розвиток працівників та створювати системи навчання, доступні в будь-який час.

Системи та інструменти, які використовуються в HR, значно підвищують ефективність роботи з персоналом, дозволяючи автоматизувати численні рутинні завдання, покращити взаємодію з працівниками та забезпечити розвиток персоналу через навчання і аналіз ефективності. Їхнє використання допомагає компаніям досягати високих результатів у залученні, розвитку та утриманні кадрів [25].

4. Приклади успішної діджиталізації HR у великих компаніях. Діджиталізація в сфері управління персоналом активно впроваджується багатьма великими компаніями, що дозволяє їм підвищувати ефективність, скорочувати витрати та покращувати досвід своїх працівників [26].

– IBM: Впровадження системи Watson для HR. IBM є однією з найбільш відомих компаній, яка активно використовує цифрові технології для управління персоналом. Одним із найцікавіших прикладів є використання системи Watson, алгоритмів штучного інтелекту, для автоматизації процесів рекрутингу та розвитку співробітників. Watson допомагає аналізувати резюме кандидатів і автоматично визначати їхні ключові навички та потенціал для певних ролей у компанії. Система аналізує величезні обсяги даних і дозволяє HR-фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення щодо підбору кадрів. Додатково, Watson використовується для покращення процесу навчання і розвитку персоналу. Він може створювати персоналізовані навчальні програми, орієнтовані на конкретні потреби кожного співробітника, що дозволяє оптимізувати витрати на навчання та підвищити ефективність освітніх програм.

– Google: Використання аналітики для управління ефективністю. Google відомий своєю інноваційною культурою та широким використанням цифрових технологій у HR. Одним із найуспішніших прикладів є використання аналітики даних для оцінки ефективності працівників та прийняття управлінських рішень. Компанія активно застосовує аналітичні інструменти для оцінки продуктивності та залученості співробітників, зокрема через регулярні опитування та зворотний зв'язок. За допомогою великих даних Google аналізує чинники, що впливають на продуктивність працівників, наприклад, їхнє фізичне та емоційне здоров'я, рівень стресу та мотивації. Ці дані дозволяють HR-відділу розробляти індивідуалізовані стратегії розвитку для кожного співробітника, а також створювати оптимальні умови для підвищення залученості та

задоволення працівників. Також Google використовує цифрові платформи для внутрішнього навчання своїх співробітників, пропонуючи доступ до численних курсів і тренінгів на платформі Google Learning.

– Accenture: Впровадження цифрових платформ для адаптації. Accenture, одна з провідних консалтингових компаній, активно використовує цифрові технології для покращення процесу адаптації нових працівників. Компанія розробила спеціальну цифрову платформу для адаптації, яка дозволяє новим співробітникам швидко освоїтися на робочому місці. Платформа включає в себе інтерактивні курси, відео, а також зворотний зв'язок від керівників та колег. Всі ці інструменти допомагають новачкам швидко включитися в робочий процес і зменшити стрес, пов'язаний із новим місцем роботи. Цей підхід дозволяє Accenture значно знизити витрати на традиційне навчання та забезпечити більш ефективну інтеграцію нових працівників в команду.

Загалом, ці приклади успішної діджиталізації HR-систем у великих компаніях демонструють, як інноваційні технології можуть трансформувати традиційні процеси управління персоналом. Вони дозволяють скоротити витрати, підвищити ефективність і забезпечити гнучкість у роботі з кадрами, що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Висновки. Таким чином, у сучасному світі діджиталізація є невід'ємною частиною трансформації бізнес-процесів, HR-сфера не є винятком. Впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом стало необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Застосування таких інструментів, як HRIS, ATS, платформи для навчання і оцінки ефективності, не тільки автоматизує рутинні процеси, але й значно підвищує їх ефективність, дозволяючи HR-відділам зосередитись на стратегії розвитку організації та покращенні досвіду працівників. Однією з головних переваг діджиталізації в HR є значне покращення процесів підбору персоналу. Завдяки використанню систем ATS і аналітики, компанії можуть швидко і ефективно знаходити найкращих кандидатів, що мінімізує час та ресурси на рекрутинг. Крім того, цифрові інструменти дозволяють краще відслідковувати кар'єрний розвиток

співробітників, створювати персоналізовані програми навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації та залученості працівників. Ще однією важливою перевагою є покращення комунікації в організаціях. Платформи для внутрішньої комунікації і зворотного зв'язку дозволяють забезпечити більш відкрити і прозору взаємодію між керівництвом і працівниками. Це сприяє створенню атмосфери довіри, яка є важливою для високої продуктивності і стабільності компанії. Проте процес діджиталізації також супроводжується низкою викликів. Перш за все, це потребує значних інвестицій у технології, що може бути складним для малих і середніх підприємств. Крім того, впровадження нових інструментів вимагає певних змін у корпоративній культурі та організаційних процесах, що може зустріти опір з боку співробітників. Також необхідно враховувати питання безпеки даних, оскільки цифрові системи зберігають величезні обсяги конфіденційної інформації. Незважаючи на ці труднощі, перспективи розвитку діджиталізації в HR надзвичайно великі. У майбутньому ми можемо очікувати ще більшу інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих рішень для управління персоналом, що дозволить організаціям оперативніше реагувати на зміни у середовищі та потребах бізнесу. Важливими напрямками також стануть удосконалення процесів адаптації нових працівників, управління залученістю та благополуччям працівників за допомогою новітніх технологій. Для успішного впровадження діджиталізації в HR-менеджмент компаніям необхідно зважено підходити до вибору інструментів та платформ, враховуючи специфіку бізнесу та потреби організації. Рекомендується проводити тренінги для співробітників з використання нових технологій, забезпечуючи їхню підтримку на всіх етапах інтеграції цифрових рішень. Також варто інвестувати в кібербезпеку, щоб гарантувати захист персональних та конфіденційних даних, що особливо важливо в умовах постійно зростаючої кількості кіберзагроз. Таким чином, діджиталізація в HR є не лише необхідним кроком для оптимізації бізнес-процесів, але й можливістю створити більш ефективну, гнучку та прозору модель управління персоналом, яка забезпечить сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Frey K. V., Osborne M. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin School*. 2013. URL: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment> (дата звернення: 16.01.2025).
2. Bell E., Bryman A., Harley B. *Business Research Methods*. Oxford University Press. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
4. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2024.04.213>.
6. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 8, № 2. С. 209–217. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3.
8. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 101, С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
10. HR Transformation: Elevate Your Organization's Performance and Growth. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation> (дата звернення: 25.03.2025).
11. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review*. 2015. № 25 (2). P. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
12. Fitz-enz J., Mattox J. R. *Predictive Analytics for Human Resources*. 2014. 176 p. Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Predictive+Analytics+for+Human+Resources-p-9781118893678> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Wahdaniah, Suciarti R., Ambalele E., Tellu A. H. Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*. 2023. Vol. 1 № 3. P. 239–258. DOI:10.59890/ijarss.v1i3.902.
14. Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation. *Journal of Computer Science and Technology Application*. 2025. № 2 (1). P. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.33050/g0k6n560>.
15. AI & human resources: opportunities & challenges. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/blog/ai-and-human-resources> (дата звернення: 21.03.2025).
16. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
17. General Data Protection Regulation (EU GDPR). *GDPR Text*. URL: <https://gdpr-text.com/> (дата звернення: 28.03.2025).
18. Gartner. Future of Work Trends: The Role of Digitalization in HR. 2023. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5598759> (дата звернення: 12.03.2025).
19. Leapsome. 2025 HR Insights Report: Protecting people-first strategies. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/2025-hr-insights-report> (дата звернення: 22.03.2025).
20. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. *McKinsey Digital*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата звернення: 14.03.2025).
21. Bersin J. The Future of HR: Using Technology to Drive Business Success. 2021. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/searchresults.html?q=Bersin> (дата звернення: 19.03.2025).
22. HRIS 101: All You Need To Know in 2025. *AiHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/> (дата звернення: 21.03.2025).

23. Applicant Tracking System, ATS. *IT enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats> (дата звернення: 21.03.2025).
24. Global E-Learning Industry 2025-2029. *ReportLinker*. URL: <https://www.reportlinker.com/report-summary/E-Learning/96329/Global-E-Learning-Industry.html?autogen=1> (дата звернення: 27.03.2025).
25. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660>
26. IHRIM. Digital Transformation in HR: Best Practices and Case Studies. 2022. *IHRIM*. URL: <https://hr.ihrim.associationcareeremetwork.com/> (дата звернення: 21.03.2025).

REFERENCES:

1. Karl Benedikt Frey & Michael Osborne (2013) The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin School*. URL: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment> (accessed January 16, 2025).
2. Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022) *Business Research Methods*. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001> (accessed February 15, 2025).
3. Danylyevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Kasianenko, Y. (2020) Didzhitalizatsiia HR-protseviv u suchasnykh realiakh [HR-processes digitization in present-day developments]. *Galician economic bulletin* (Тern.), vol. 64, no. 3, pp. 147–156 [in Ukrainian].
4. Khavrova, K. S., & Dobrozhan, D. O. (2023) Vplyv tsyfrovizatsiyi na protses upravlinnya personalom [The Impa Ct of Digitalisation on the HR Management Process]. *Economics. Management. Business*, no. 4 (43), pp. 92–96 [in Ukrainian].
5. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024) Tsyfrova transformatsiya v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhyvosti [Digital transformation in human resource management: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 34, no. 4, pp. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213/> [in Ukrainian].
6. Kozak, T. M., & Kopytova, I. V. (2021) Osoblyvosti upravlinnya personalom na pidpryemstvakh v umovakh didzhitalizatsiyi ekonomiky [Peculiarities of personnel management at enterprises in the context of digitalization of the economy]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (accessed March 10, 2025).
7. Litorovych, O., & Karyy, O. (2024) Rol' tsyfrovyykh kompetentsiy u protsesi upravlinnya personalom pidpryemstv [The role of digital competencies in the personnel management process of enterprises]. *Bulletin of Lviv Polytechnical National University series: "Economics and Management Issues"*, vol. 8, no. 2, pp. 209–217.
8. Smolynets, I., & Levkiv, H. (2021). Upravlinnya personalom v umovakh didzhitalizatsiyi [Personnel management in the conditions of digitalization]. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, no. 101, pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09> (in Ukrainian).
9. Vedernikov, M. D., Volyans'ka-Savchuk, L. V., Chemushkina, O. O., & Bazaliys'ka, N. P. (2022) Tsyfrova transformatsiya u sferi HR-protseviv: napryamy, problemy ta mozhyvosti [Digital transformation in the field of HR processes: directions, problems and opportunities]. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, no. 66, pp. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
10. HR Transformation: Elevate Your Organization's Performance and Growth. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation> (accessed March 25, 2025).
11. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review*, no. 25 (2), pp. 216–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2015.01.002>.
12. Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Wiley. 176 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Predictive+Analytics+for+Human+Resources-p-9781118893678> (accessed March 11, 2025).
13. Wahdaniah, Suciarti, R., Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023) Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, vol. 1, no. 3, pp. 239–258. DOI:10.59890/ijarss.v1i3.902.
14. Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation (2025). *Journal of Computer Science and Technology Application*, no. 2 (1), pp. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.33050/g0k6n560>.
15. AI & human resources: opportunities & challenges. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/blog/ai-and-human-resources> (accessed March 21, 2025).

16. Malik, A., Froese, F.J., & Sharma, P. (2020) Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, vol. 109, pp. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
17. General Data Protection Regulation (EU GDPR). *GDPR Text*. URL: <https://gdpr-text.com/> (accessed March 28, 2025).
18. 18. Gartner (2023). Future of Work Trends: The Role of Digitalization in HR. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5598759> (accessed March 12, 2025).
19. Leapsome. 2025 HR Insights Report: Protecting people-first strategies. *Leapsome*. URL: <https://www.leapsome.com/2025-hr-insights-report> (accessed March 22, 2025).
20. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. *McKinsey Digital*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (accessed March 14, 2025).
21. Bersin, J. (2021). The Future of HR: Using Technology to Drive Business Success. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/searchresults.html?qr=Bersin> (accessed March 19, 2025).
22. HRIS 101: All You Need To Know in 2025. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/> (accessed March 21, 2025).
23. Applicant Tracking System, ATS. *IT enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats> (accessed March 21, 2025).
24. Global E-Learning Industry 2025–2029. *ReportLinker*. URL: <https://www.reportlinker.com/report-summary/E-Learning/96329/Global-E-Learning-Industry.html?autogen=1> (accessed March 27, 2025).
25. Zbritskaya, T., & Soroka, A. (2021) Upravlinnya personalom v epokhu tsyfrovoyi ekonomiky. [Human resource management in the digital economy]. *Economy and society*. No 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660> (in Ukrainian).
26. IHRIM. (2022). Digital Transformation in HR: Best Practices and Case Studies. *IHRIM*. URL: <https://hr.ihrim.associationcareeremetwork.com/> (accessed March 21, 2025).