

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

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

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(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: «Розроблення програми впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Коваль Сніжана Миколаївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Шірінян Лада Василівна

(підпис)

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

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

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Коваль Сніжани Миколаївни

1. Тема роботи «Роздроблення програми впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства»

керівник роботи Мазник Л.В к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «АТБ-Маркет».

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

Розділ 1. Науково-практичні засади впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства.

Розділ 2. Аналіз інформаційних технологій у ТОВ «АТБ-маркет».

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо формування програми впровадження інформаційних технологій в управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 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	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Сніжана КОВАЛЬ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ліана Мазник

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Основні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства.....	11
1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів до застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом.....	20
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід запровадження інформаційних технологій в менеджменті персоналу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та умов його діяльності.....	36
2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет».....	44
2.3. Особливості застосування інформаційних технологій та аналіз умов праці в ТОВ «АТБ-Маркет».....	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	69
3.1. Порівняння основних напрямків удосконалення інформаційних технологій у ТОВ «АТБ-Маркет».....	69
3.2. Техніко-економічне обґрунтування впровадження інформаційних систем для забезпечення масового підбору персоналу.....	75

3.3. Оцінка ефективності впровадження проекту масового підбору персоналу з допомогою інформаційної системи «Terrasoft» та її вплив на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

АНОТАЦІЯ

Коваль С.М. Розроблення програми впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи було розглянуто основні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства; охарактеризовано методи та аналітичні підходи до застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом. Досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід запровадження інформаційних технологій в менеджменті персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та умов його діяльності, а також проведено аналіз фінансово-економічної характеристики ТОВ «АТБ-Маркет» та особливостей застосування інформаційних технологій та аналіз умов праці в ТОВ «АТБ-Маркет».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено порівняння основних напрямків удосконалення інформаційних технологій у ТОВ «АТБ-Маркет»; було проведено аналіз техніко-економічного обґрунтування впровадження інформаційної системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді для забезпечення масового підбору персоналу, визначено вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Робота містить 97 сторінок основного тексту, 19 таблиць, 8 рисунків, 59 використаних джерел.

Ключові слова: інформаційні технології, HRM-система, управління, персонал, бізнес процес, маркет.

ABSTRACT

Koval S.M. Development of a program for the introduction of information technologies in the personnel management of an enterprise. – Manuscript.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of LLC "ATB-MARKET" for 2022-2023.

The first section of the work considered the main aspects of the use of information technologies in the personnel management of an enterprise; the methods and analytical approaches to the application of information technologies in personnel management were characterized. The domestic and foreign experience of introducing information technologies in personnel management was studied.

The second section of the qualification work provided a general characteristic of LLC "ATB-Market" and the conditions of its activities, as well as an analysis of the financial and economic characteristics of LLC "ATB-Market" and the features of the application of information technologies and an analysis of working conditions in LLC "ATB-Market".

The third section of the qualification work compared the main areas of improvement of information technologies in LLC "ATB-Market"; an analysis of the feasibility study for the implementation of the Terrasoft (Creatio) information system and the creation of a youth employment program to ensure mass recruitment of personnel was conducted, the impact of the proposed measures on the main technical and economic indicators of the activities of LLC "ATB-MARKET" was determined.

The work contains 87 pages of the main text, 19 tables, 8 figures, 59 sources used.

Keywords: information technology, HRM system, management, personnel, business process, market.

ВСТУП

Сучасні інформаційні системи та технології стають невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства, адже вони сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності управління персоналом.

Широке використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом та операційної діяльності створює фундамент для успішного функціонування організації, забезпечуючи зниження ризиків економічних помилок та фінансових втрат. Автоматизація управлінських процесів не лише сприяє оптимізації робочих процесів, але й відкриває можливості для отримання додаткових прибутків, стимулюючи співробітників до ще більшої ефективності у своїй діяльності.

Використання сучасних інформаційних систем на підприємстві дозволяє забезпечити оперативний та безперервний документообіг, а також стабільний рух фінансових потоків. Це, в свою чергу, сприяє оптимізації часу, витраченого на аналіз документації та розробку нових стратегій управління кадрами. Отримання точної та повної інформації про внутрішні процеси підприємства дозволяє більш ефективно здійснювати планування діяльності та уникати можливих помилок, як у загальному управлінні, так і в роботі окремих структурних підрозділів.

Розгляду та вивченню основних аспектів застосування ІТ технологій у сфері управління персоналом присвячено роботи таких науковців, як: Гурман О.М., Лукащук А.В., Мазник Л.В., Драган О.І., Турчина М.П., Золотухіна О. А. Запісоцький І. В., Матвієвський Н. А., Карп'як Р. В. Тарнавський В. Я., Крокіс Д. В., Ільчишин М. З. та інших.

Метою дослідження є розроблення програми впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання щодо розробки та впровадження інформаційних технологій в управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та основні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства;
- навести характеристику методів та аналітичних підходів до застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- розглянути та узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід запровадження інформаційних технологій в менеджменті персоналу;
- провести дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ-Маркет» та його кадрового забезпечення;
- визначити особливості застосування інформаційних технологій в ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розробити пропозиції щодо впровадження інформаційних технологій в управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет»;
- провести оцінку ефективності впровадження інформаційної системи «Terrasoft» для масового підбору персоналу.

Методи досліджень. Застосовано методи логічного та системного аналізу й синтезу (для виявлення закономірностей і взаємозв'язків у процесі впровадження інформаційних технологій в управління персоналом, а також для побудови концептуальної моделі реалізації програми); економіко-статистичні підходи (для збору, обробки та аналізу даних щодо ефективності використання інформаційних технологій у кадровому менеджменті підприємства); соціологічні інструменти збору первинної інформації (для визначення рівня готовності персоналу до використання цифрових рішень, виявлення основних бар'єрів та потреб щодо цифрової трансформації); методи економічного аналізу

(для оцінки економічної доцільності та прогнозування впливу впровадження інформаційних технологій на ефективність управління персоналом); експертне опитування (для отримання оцінок і рекомендацій від фахівців у сфері HR та інформаційних технологій щодо оптимальних підходів до впровадження); інші підходи (для комплексного аналізу проблематики, врахування новітніх тенденцій і розробки найбільш ефективної програми цифрової трансформації управління персоналом підприємства).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на XV міжнародній науково-практичній конференції студентів «ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У РОЗБУДОВУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ» (м. Київ, НУХТ, 19-20 листопада 2024 р.). Результати дослідження представлено у публікації на тему: «Основні напрямки діджиталізації в управлінні персоналом підприємства» [56].

Інформаційну базу дослідження складають чинні законодавчі та правові акти, державні стандарти України, нормативно-правові документи, що регулюють питання використання інформаційних технологій на підприємствах, матеріали науково-практичних конференцій, профільні періодичні видання, а також наукові праці українських і закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження, аналітичні матеріали ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 97 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки на 6 сторінках, список використаної літератури – 59 джерел.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства

Сучасне управління персоналом нерозривно пов'язане з інформаційними технологіями. Комп'ютерне обладнання, інтернет та кваліфіковані фахівці, які володіють ІТ-навичками, є невід'ємними складовими конкурентоспроможного бізнесу. Інформаційні технології глибоко інтегрувалися в наше повсякденне життя, щороку зміцнюючи свої позиції в різних галузях. Вони значно спрощують робочі процеси, сприяючи оптимізації більшості управлінських завдань на підприємстві. Завдяки використанню інформаційних технологій компанії можуть автоматизувати рутинні процеси, підвищуючи ефективність роботи персоналу та скорочуючи витрати.

Вперше термін «інформаційна технологія» з'явився у 1958 році у статті Г. Лейвітта і Т. Уіслера, опублікованій у Гарвардському бізнес-огляді. Автори зазначили, що дане поняття поки не має єдиної усталеної назви і назвали її «інформаційною технологією» (ІТ). Інформаційна технологія, на їх думку, складається з кількох пов'язаних між собою частин. Одна з них включає в себе техніки швидкої обробки великих обсягів інформації, і її втіленням є високошвидкісний комп'ютер. Друга частина зосереджена навколо застосування статистичних і математичних методів до проблем прийняття рішень. Вона представлена математичним програмуванням і дослідженням операцій. Третя частина складається з моделювання мислення вищого порядку за допомогою комп'ютерних програм [1].

Поняття «інформаційної технології» є складаним та багатоаспектним. Так, згідно з трактуванням міжнародної організації ЮНЕСКО інформаційну технологію варто розглядати як різноманітний набір технологічних засобів і ресурсів, які використовуються для передачі, зберігання, створення, спільного використання або обміну інформацією. Ці технологічні інструменти та ресурси включають комп'ютери, Інтернет (веб-сайти, блоги та електронні листи), технології прямого мовлення (радіо, телебачення та веб-мовлення), технології записаного мовлення (подкастинг, аудіо- та відеоплеєри та пристрої зберігання даних) і телефонію (стаціонарну або мобільну), супутник, відео/відеоконференції тощо) [2].

Сутність та особливості застосування інформаційних технологій були предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. Вінтоняк А.М. визначає інформаційну технологію як сукупність методів виробничих процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечують збирання, оброблення, зберігання, розподіл і відображення інформації з метою зниження трудомісткості процесів застосування інформаційного ресурсу, а також підвищення їх надійності та оперативності [3].

Золотухіна О.А. підкреслює, що інформаційна технологія представляє собою набір знань про організацію процесу створення або зміни інформаційних об'єктів. ІТ включає в себе дані про структуру та можливі характеристики інформаційних об'єктів, опис необхідних засобів (програмних та/або технічних) та перелік методів для досягнення бажаних характеристик інформаційних об'єктів [4, с.97].

Макоєдова В.О. зазначає, що поняття «інформаційна технологія» може бути визначене, як сукупність засобів, методів, прийомів, способів об'єднаних для створення, отримання, обробки, накопичення, зберігання, відображення, застосування, передавання, розповсюдження, знищення, захисту інформації; що може бути використана в етичних чи неетичних цілях з метою отримання комерційної, фінансової, економічної, репутаційної чи споживчої вигоди [1].

В інтерпретації П. Кухаревої, Ш. Вейр, Г. Фіоля, інформаційна технологія

– це технологія, яка використовується для отримання, зберігання, передачі та/або аналізу даних. Інші науковці Г. Бріс та Ж. Сонг розглядають інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) як ширший термін для інформаційних технологій, який відноситься до всіх комунікаційних технологій, що надають можливість користувачам отримувати доступ, шукати, зберігати, передавати та маніпулювати інформацією в цифровій формі [1].

Досить поширеною та простою до сприйняття є думка, згідно якої під інформаційними технологіями розуміється переробка інформації на базі комп'ютерних обчислювальних систем.

Актуальність та широке застосування інформаційних технологій є безсумнівним. Що з однієї сторони підтверджується значними науковими дослідженнями сутності та особливостей використання інформаційних технологій, а з іншого боку активною цифровізацією всіх сфер людської діяльності. Так, за останнє десятиліття відзначене активне зростання діджиталізації: Інтернетом охоплено 99 % населення у віці 12–24 роки, у віці 25–44 роки – 94 %, у віці 45+ – 54 %. В середньому на одного користувача припадає 2–3 типи Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хв у десктопному і 107 хв у мобільному Інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів [5, с. 113].

Погоджуємось з думкою Гурман О.М. та Лукашук А.В., що «традиційна модель управління підприємством вже не може відповідати вимогам часу. Інформаційна епоха привнесла докорінні зміни до бізнес-середовища, з яким стикаються підприємства» [6, с. 17]. Тому розвиток інформаційних технологій у всьому світі пояснюється збільшенням інтенсивності інформаційних потоків внаслідок розвитку процесів глобалізації світової економіки [7].

Інформаційні технології здобули величезну популярність завдяки своїй універсальності, швидкості, гнучкості та мобільності. В наш час обов'язковою умовою, що забезпечує ефективну роботу будь-якого підприємства є впровадження та використання інформаційних технологій.

Досить активно використовуються інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства. Застосування інформаційних технологій в системі управління персоналом відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та впровадження стратегічного підходу до управління персоналом. Дослідження ролі інформаційних технологій в управлінні персоналом та їхнього впливу на організацію діяльності підприємства загалом, потребує аналізу різних засобів і технологій, що сприяють автоматизації та оптимізації кадрових процесів.

Впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом підприємства стало необхідною умовою для ефективного управління людським капіталом у сучасних умовах господарювання. Використання цифрових рішень в системі управління персоналом дозволяє автоматизувати та спростити ключові процеси, зокрема рекрутинг, збереження та аналіз інформації про співробітників, нарахування заробітної плати, оцінку ефективності, розвиток персоналу тощо [7].

Передумови використання інформаційних технологій в управлінні персоналом включають кілька ключових факторів.

По-перше, розвиток технологій та зростання доступності сучасних комп'ютерних систем і програмного забезпечення створюють сприятливе середовище для впровадження автоматизованих процесів.

По-друге, необхідність підвищення ефективності управлінських процесів вимагає швидкої обробки великих обсягів інформації, що неможливо без використання інформаційних технологій.

Третім важливим фактором є зростання вимог до точності та прозорості в управлінні персоналом, що вимагає надійних і автоматизованих систем для ведення кадрових записів, обчислення заробітної плати, планування та звітності. Крім того, зміни в трудовому законодавстві та зростання потреби в забезпеченні конфіденційності та безпеки даних створюють додаткову потребу в ІТ-рішеннях.

Іншими важливими передумовами є зростання рівня цифрової грамотності працівників та керівників, що дозволяє ефективно впроваджувати новітні

технології в робочі процеси, а також бажання компаній скоротити витрати та зменшити вплив людського фактору в управлінських задачах. Враховуючи ці фактори, організації все частіше звертаються до ІТ-рішень для вдосконалення процесів управління персоналом.

Основною метою використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом є необхідність підвищення ефективності HR-процесів, оптимізація роботи з персоналом та створення гнучкої й адаптивної системи управління кадрами.

При цьому до основних цілей використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства належать:

- Автоматизація рутинних завдань – зменшення адміністративного навантаження та зниження ймовірності помилок.
- Підвищення продуктивності персоналу – ефективне використання HR-аналітики для оцінки роботи співробітників.
- Оптимізація процесів рекрутингу та адаптації – прискорення підбору кандидатів та полегшення їх інтеграції в компанію.
- Розвиток та навчання працівників – впровадження систем онлайн-навчання для підвищення кваліфікації.
- Покращення комунікації – використання внутрішніх корпоративних платформ для зручного обміну інформацією.
- Прогнозування змін та ризиків – аналіз даних для прийняття стратегічних рішень щодо персоналу.

Загалом, мета цифровізації HR – створення сучасного, технологічного та ефективного середовища для розвитку співробітників і компанії.

Інформаційні технології досить активно використовуються для оптимізації значної сукупності процесів управління персоналом. В табл. 1.1. наведено основні напрямки та процеси управління персоналом, які можна оптимізувати за рахунок використання сучасних ІТ-рішень.

Напрямки застосування інформаційних технологій для удосконалення системи управління персоналом підприємства

Напрямок	Характеристика застосування
Рекрутинг і підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Використання онлайн платформ для розміщення вакансій та збору резюме. – Автоматизація процесів відбору кандидатів через системи оцінки навичок або відеоінтерв'ю. – Системи управління кандидатами (ATS) для зручного ведення бази даних кандидатів.
Оцінка та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Інструменти для оцінки ефективності працівників (метод 360 градусів, анкети та опитування). – Платформи для онлайн-навчання та тренінгів, що дозволяють співробітникам розвивати необхідні навички. – Системи управління навчанням (LMS) для моніторингу розвитку персоналу.
Управління продуктивністю персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизація процесів оцінки продуктивності співробітників через системи KPI та інструменти для моніторингу досягнень. – Використання аналітичних платформ для аналізу даних про ефективність працівників.
Управління винагородами та мотивацією	<ul style="list-style-type: none"> – Інструменти для автоматизації нарахування заробітної плати, бонусів та пільг. – Платформи для створення програм лояльності, бонусних систем та мотиваційних ініціатив.
Кадровий облік та документообіг	<ul style="list-style-type: none"> – Використання програм для ведення кадрових записів, обліку відпусток, лікарняних, робочого часу. – Автоматизація створення та зберігання трудових договорів, наказів, протоколів тощо.
Комунікація та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження інструментів для внутрішньої комунікації (чати, форуми, електронні дошки оголошень). – Віртуальні платформи для проведення зустрічей, конференцій і групових обговорень. – Мобільні додатки для доступу до важливої інформації про роботу (графік, зарплата, пільги). – Взаємодія з персоналом через мобільні платформи для підтримки гнучкого робочого графіка.
Аналітика та прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз великих обсягів даних для визначення трендів на ринку праці та потреби в нових працівниках. – Прогнозування відтоку співробітників на основі аналітики поведінки.
Підтримка адаптації нових співробітників (onboarding):	<ul style="list-style-type: none"> – Онлайн-курси та інтерактивні платформи для швидкого і ефективного введення нових працівників в організацію.

Джерело: [3, 5, 7, 10]

Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом відкриває безліч можливостей для оптимізації та підвищення ефективності роботи підприємства, однак воно має як переваги, так і певні недоліки. Основні з них наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства

Сфера застосування	Сутність
<i>Переваги</i>	
Автоматизація процесів	Використання ІТ дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка заяв на відпустки, розрахунок заробітної плати, ведення кадрового обліку, а також зменшити витрати робочого часу на виконання даних завдань.
Покращення комунікації	Сучасні платформи для управління персоналом, такі як корпоративні чати або системи для управління проектами, сприяють швидкому обміну інформацією між співробітниками та керівництвом.
Збереження даних	Завдяки цифровим системам можна зберігати великі обсяги даних, що спрощує їх обробку та доступ до історії взаємодії з кожним співробітником.
Аналіз даних та прийняття рішень	Використання аналітичних інструментів дозволяє глибше аналізувати дані про ефективність роботи співробітників, допомагає в плануванні навчання та розвитку.
Віддалена робота та гнучкість	Інформаційні технології дають можливість організувати віддалену роботу, що важливо для сучасних організацій, особливо в умовах пандемії та розгорання військових дій в нашій країні.
<i>Недоліки</i>	
Залежність від технологій	Якщо система або програма дасть збій, це може призвести до серйозних проблем в управлінні персоналом
Високі витрати на впровадження та підтримку	Впровадження інформаційних технологій вимагає значних фінансових інвестицій, а також додаткових витрат на регулярне оновлення програмного забезпечення.
Ризики безпеки	Використання ІТ для зберігання конфіденційної інформації про робітників вимагає особливої безпеки, оскільки є ризик витоку даних.
Втрата особистого контакту	У деяких випадках зменшення особистих зустрічей може призвести до зниження довіри та мотивації серед працівників.
Опір змінам	Не всі працівники володіють необхідними навичками для ефективного використання нових технологій, також вони можуть побоюватися, що не зможуть адаптуватися до нових систем, або що зміни можуть негативно позначитися на їхній роботі чи кар'єрі.

Джерело: складено на основі даних [7, 8, 10]

Однією з основних переваг є автоматизація рутинних процесів, що дозволяє значно скоротити час на виконання стандартних завдань. Це не лише знижує навантаження на HR-відділ, але й зменшує ймовірність людської помилки. Таким чином, IT-рішення дозволяють зробити процеси управління персоналом більш точними і швидкими.

Ще однією суттєвою перевагою є покращення комунікації між працівниками та керівництвом завдяки сучасним платформам для управління проектами та корпоративним чатам. Це дозволяє швидко обмінюватися інформацією, встановлювати зворотній зв'язок і оперативно вирішувати поточні питання, що позитивно впливає на загальну атмосферу в компанії. Відсутність затримок в комунікації також сприяє покращенню ефективності виконання завдань і підвищенню оперативності прийняття рішень.

Завдяки використанню інформаційних технологій, зберігання даних стає зручнішим і більш надійним. Всі документи та інформація про співробітників можуть зберігатися в електронному вигляді, що спрощує їх пошук та обробку. Це також дозволяє знижувати витрати на фізичне зберігання документів і зменшує ризик їх пошкодження чи втрати. Задля забезпечення конфіденційності ці дані можуть бути зашифровані, а доступ до них надано лише обмеженому колу співробітників.

Завдяки використанню аналітичних інструментів можна отримати детальну інформацію про продуктивність працівників, рівень їх задоволеності, ефективність навчальних програм та інші показники, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу та покращення його роботи.

Зокрема, важливим аспектом є можливість організувати віддалену роботу. Застосування різноманітних інструментів для дистанційного спілкування та організації робочого процесу дозволяє зберігати гнучкість у роботі і адаптуватися до роботи у кризових умовах, таких як пандемія та ведення військових дій на території України. Також використання сучасних

інформаційних технологій дає змогу залучати талановитих фахівців з різних регіонів або країн, не обмежуючись фізичним місцем розташування компанії.

Поруч із значними перевагами використання інформаційних технологій в управлінні персоналом наявні і певні недоліки, які не можна ігнорувати. Перш за все, до недоліків відносять залежність від інформаційних технологій. Якщо система, програма або мережа вийде з ладу, це може призвести до значних затримок і труднощів в управлінні персоналом. У разі технічних збоїв може бути ускладнено виконання важливих завдань, таких як нарахування заробітної плати чи управління відпустками. Тому важливо мати резервні рішення і плани дій на випадок непередбачених ситуацій.

Також варто враховувати, що впровадження та підтримка ІТ-рішень потребує значних фінансових витрат. Це може бути особливо важким завданням для малих та середніх підприємств, які не мають великого бюджету на технології. Необхідно витратити кошти на придбання ліцензій, навчання персоналу, а також на регулярне оновлення програмного забезпечення, щоб система залишалася сучасною і безпечною.

Ризик витоку даних є ще одним важливим недоліком використання ІТ в управлінні персоналом. Оскільки зберігається велика кількість конфіденційної інформації, такої як особисті дані працівників, фінансові відомості та інформація про їхню професійну діяльність, важливо забезпечити надійний захист від кібератак та витоків інформації. Неякісно налаштовані системи безпеки або людські помилки можуть стати причиною серйозних проблем, пов'язаних з конфіденційністю.

З іншого боку, мінімізація та втрата особистого контакту з колегами та колективом також є серйозною проблемою. Чим більше компанія покладається на цифрові технології, тим менше особистих зустрічей та неформальних спілкувань між співробітниками. Це може призвести до того, що відносини стануть менш довірливими, згасатиме командний дух і мотивація. Не менш важливою є також проблема опору змінам з боку частини персоналу. Працівники старшого віку, які не звикли до новітніх технологій, можуть відчувати певний

дискомфорт і навіть відмовлятися від їх використання. Це може спричинити внутрішній конфлікт в колективі та призвести до порушення термінів реалізації проектів, якщо не приділяти уваги навчанню і підтримці співробітників.

Отже, впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом має величезний потенціал для покращення ефективності роботи, але вимагає ретельного планування, налаштування і постійного контролю, аби мінімізувати ризики та максимально використати можливості, які ці технології надають.

1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів до застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом

Впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства вимагає використання різних методів і підходів для досягнення максимальної ефективності та оптимізації HR-процесів. Основні з них відображено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Методи та підходи впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом

Назва підходу	Основні методи	Приклад застосування
1	2	3
Системний підхід	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз існуючих HR-процесів та визначення вузьких місць. – Вибір технологічних рішень, які можуть автоматизувати рутинні завдання. – Інтеграція HRM-системи з іншими корпоративними платформами (ERP, CRM, бухгалтерськими системами). 	Впровадження SAP SuccessFactors або Workday для управління персоналом у великих корпораціях.
Процесний підхід	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація процесів рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінки співробітників. – Використання ATS (Applicant Tracking System) для автоматизації підбору персоналу. 	Впровадження BambooHR або Taleo для автоматизації підбору персоналу.

1	2	3
	– Використання LMS (Learning Management System) для дистанційного навчання співробітників.	
Agile-підхід (гнучке управління проектами)	– Поділ проєкту на короткі ітерації. – Регулярне тестування проміжних результатів. – Постійний зворотний зв'язок із користувачами системи.	Поступове впровадження внутрішньої інтранет-платформи для співробітників, тестування в окремих відділах перед масштабним запуском.
Інкрементальний підхід (поступове впровадження)	– Запуск пілотного проєкту в одному підрозділі. – Аналіз результатів, внесення коригувань. – Масштабування на всю компанію.	Впровадження корпоративного чат-бота для HR-запитів спочатку у відділі кадрів, а потім у всій компанії.
Технологічний підхід	– Використання штучного інтелекту для аналізу резюме та автоматизованого рекрутингу. – Впровадження мобільних додатків для співробітників (онлайн-оформлення відпусток, перегляд зарплатних листків). – Використання чат-ботів для автоматизації відповідей на типові HR-запити.	Використання сучасних IT-рішень для автоматизації HR-функцій.
Людино-орієнтований підхід	– Проведення опитувань персоналу перед вибором HR-системи. – Врахування зворотного зв'язку після впровадження нових IT-рішень. – Організація навчальних програм для швидкої адаптації до нових технологій.	Впровадження корпоративної інтранет-платформи з персоналізованими функціями для співробітників.

Джерело: складено на основі даних [7, 19]

Одним із ключових методів є системний підхід, який передбачає комплексний аналіз та інтеграцію всіх HR-процесів у єдину систему, що дозволяє усунути вузькі місця, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити ефективну взаємодію між співробітниками. Процесний підхід дозволяє сфокусуватися на автоматизації окремих HR-функцій, таких як рекрутинг, адаптація, навчання та оцінка персоналу. Наприклад, використання ATS-систем значно прискорює процес підбору персоналу, а LMS-системи сприяють ефективному дистанційному навчанню

Підхід гнучкого управління проєктами (Agile) допомагає реалізовувати IT-рішення поетапно, що знижує ризики та забезпечує швидке тестування і коригування процесів. Наприклад, поступове впровадження внутрішнього порталу для співробітників із регулярним отриманням зворотного зв'язку дозволяє швидко виявити проблеми та покращити систему до її масштабного використання [7].

Інкрементальний підхід передбачає поступове впровадження IT-рішень, що дає змогу тестувати нові технології на окремих підрозділах перед масштабним запуском у всій компанії. Це допомагає знизити ризики та адаптувати систему відповідно до потреб підприємства.

Технологічний підхід фокусується на використанні сучасних інформаційно-інноваційних технологій для автоматизації HR-функцій, таких як штучний інтелект, мобільні додатки та чат-боти, які значно спрощують роботу HR-відділу.

Людино-орієнтований підхід до впровадження інформаційних технологій орієнтований в першу чергу на забезпечення комфорту та зручності співробітників. Він передбачає проведення опитувань перед впровадженням нових IT-рішень, врахування зворотного зв'язку та організацію навчальних програм для швидкої адаптації персоналу до змін. Найкращим варіантом для підприємства буде комплексне застосування декількох підходів, що дозволить одночасно автоматизувати HR-процеси, використовувати передові інформаційні технології, підвищити продуктивність співробітників, знизити витрати та забезпечити конкурентні переваги на ринку [19].

Впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом – це складний та багатоступеневий процес, який вимагає ретельного планування, координації та адаптації. Основні етапи цього процесу представлені нижче.

1. Аналіз поточного стану та виявлення потреб. На цьому етапі необхідно визначити, які саме потреби має організація в сфері управління персоналом і як інформаційні технології можуть їх задовольнити. Це можуть

бути автоматизація процесів набору, моніторинг ефективності, управління навчанням або інші аспекти.

2. Вибір та розробка технологічного рішення. Після визначення потреб слід проаналізувати існуючі на ринку ІТ-продукти для управління персоналом, порівняти їх функціональні можливості, сумісність з існуючою інфраструктурою та вартість. Далі остаточно вибрати відповідні технологічні платформи, інструменти та програмне забезпечення для управління персоналом.

3. Планування впровадження. На цьому етапі розробляється детальний план впровадження нових технологій, включаючи етапи, терміни, ресурси та відповідальних осіб. Це також включає навчання співробітників, які будуть працювати з новими системами.

4. Тестування і налаштування. На цьому етапі проводяться тестування програмного забезпечення та налаштування його відповідно до специфічних потреб організації. Виявляються можливі помилки та недоліки, які потрібно виправити

5. Інтеграція з іншими системами. Для того, щоб інформаційні технології ефективно працювали в організації, їх потрібно інтегрувати з іншими внутрішніми системами, такими як фінансові, бухгалтерські або управлінські системи.

6. Запуск і моніторинг: Після тестування система запускається в експлуатацію. Важливо постійно моніторити її ефективність, збирати зворотний зв'язок від користувачів і коригувати процеси.

7. Оцінка ефективності та вдосконалення. Після впровадження здійснюється оцінка результатів, щоб зрозуміти, чи досягнуті поставлені цілі. На основі аналізу можна вдосконалювати систему, покращувати функціональність або здійснювати оновлення.

Дотримання та реалізація даних етапів забезпечить успішне впровадження ІТ-технологій в управлінні персоналом, покращуючи процеси та ефективність роботи організації. Кожен із вищезазначених етапів спрямований на забезпечення максимальної ефективності роботи HR-відділу, підвищення

задоволеності співробітників та досягнення стратегічних цілей організації. При цьому варто зазначити, що впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом є довгостроковим проектом, який вимагає інтегрованого підходу та постійного вдосконалення.

Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом є найбільш ефективним для підприємств з великою кількістю співробітників і широкою мережею партнерських компаній. В таких умовах автоматизація процесів управління персоналом приносить найбільший ефект, оскільки в базах даних зберігаються всі необхідні відомості про співробітників, партнерські компанії, звітність та бухгалтерські документи. Однак варто врахувати, що впровадження інформаційних систем на великих підприємствах потребує більше часу та додаткових фінансових ресурсів через складність таких систем.

Вибір програмного забезпечення повинен базуватися на вимогах менеджменту, які безпосередньо залежать від розміру підприємства, виду діяльності, галузі та інших факторів. Ефективне впровадження інформаційної системи управління в підприємстві вимагає затвердженого ІТ-бюджету та встановлених термінів впровадження [9].

Найважливіша вимога, яку необхідно виконати, полягає в тому, що ефективність використання інформаційної системи повинна перевищувати витрати на розробку, впровадження та експлуатацію. При виборі програмного забезпечення показниками повинні служити такі фактори, як успішні рішення, розподіл точок обслуговування, можливість розширення і адаптації системи під власні потреби, зручність використання для співробітників, захист інформації та інші [9].

На ринку іт-розробок пропонують широкий асортимент програмних продуктів, які можуть забезпечити комплексний підхід до автоматизації та удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, або оптимізувати окремі її процеси. В табл. 1.4. представлено основні інформаційні технології, що використовуються підприємствами для оптимізації різних процесів у сфері управління персоналом.

Сучасні інформаційні технології, що використовуються для автоматизації та покращення управління персоналом на підприємстві

Процеси системи управління персоналом	Тип інформаційної технології
Автоматизація HR-процесів	<ul style="list-style-type: none"> • HRM-системи (Human Resource Management Systems) – інтегровані платформи для управління всіма аспектами роботи з персоналом: облік працівників, нарахування зарплати, ведення кадрової документації. • ATS (Applicant Tracking System) – системи для автоматизації рекрутингу: відбору, оцінки та відстеження кандидатів. • Системи обліку робочого часу (TMS – Time Management Systems) – контролюють присутність, графік роботи та ефективність використання робочого часу.
Рекрутинг та адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Використання штучного інтелекту (AI) для відбору кандидатів, аналізу резюме та прогнозування відповідності кандидата посаді. • Чат-боти та автоматизовані помічники для комунікації з претендентами та відповідей на поширені запитання. • Онлайн-онбординг через спеціалізовані платформи (наприклад, SAP SuccessFactors, Workday).
Навчання та розвиток співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • LMS (Learning Management Systems) – системи управління навчанням, які допомагають організувати онлайн-курси, тестування та сертифікацію персоналу. • Використання штучного інтелекту та Big Data для персоналізації навчання та прогнозування потреб у розвитку співробітників. • Впровадження гейміфікації для підвищення мотивації до навчання.
Оцінка та мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • HR-аналітика та Big Data – аналіз продуктивності співробітників, прогнозування ризиків звільнення, визначення ключових факторів мотивації. • Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems) для відстеження цілей, KPI та ефективності роботи. • Використання платформ для збору зворотного зв'язку (наприклад, Officevibe, Culture Amp).
Корпоративна комунікація	<ul style="list-style-type: none"> • Використання внутрішніх соціальних мереж та платформ (Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta) для покращення взаємодії між співробітниками. • Автоматизовані системи управління корпоративною культурою та залученістю персоналу.
Кібербезпека та захист персональних даних	<ul style="list-style-type: none"> • використання шифрування та багатофакторної автентифікації для захисту HR-даних. • Дотримання вимог GDPR та інших норм захисту персональних даних.

Джерело: складено на основі даних [7, 10, 8, 5, 11]

Найбільш популярними програмними продуктами, що застосовуються для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом в організації є HRM-системи. Функціонал HRM-системи визначається конкретними потребами бізнесу, його масштабами, галуззю діяльності, структурою та стратегією управління персоналом. В залежності від розміру компанії, HRM-системи можуть включати різні підрозділи та функції, такі як набір персоналу, навчання, розвиток, управління компенсаціями тощо. У малих компаніях HRM-системи можуть бути більш універсальним, тоді як у великих організаціях процеси управління персоналом зазвичай поділяються на кілька напрямів. Крім того, стратегія управління персоналом залежить від орієнтації компанії на інновації, ефективність чи інші бізнес-цілі. Тому кожна організація адаптує HRM-системи відповідно до своїх особливостей і вимог.

Серед найбільш поширених HRM-систем на українському ринку виділяють HURMA, PeopleForce, HiBob, Deel, Zoho People. [12]

HURMA – це одна з найпопулярніших українських HRM-систем. Головна перевага цього софту полягає в тому, що він повністю адаптований під український ринок. Програмне забезпечення постійно оновлюється з урахуванням змін у чинному трудовому законодавстві, що дозволяє уникати правових ризиків [12].

Платформа має зрозумілий інтерфейс та широкий набір функцій, що охоплюють весь цикл управління персоналом – від рекрутингу до звільнення. Вона також легко інтегрується з іншими корпоративними системами, зокрема бухгалтерськими програмами, job-порталами тощо, що забезпечує автоматичний обмін даними. HURMA гарантує безпеку інформації та безперебійну роботу завдяки високоякісній технічній підтримці.

Ця HRM-система підходить для компаній будь-якого розміру та сфери діяльності. Вона використовується як малими підприємствами, так і великими корпораціями. Дану HRM-систему використовують такі компанії, як Аврора, Monobank, Укренерго, Nova Poshta Global, SendPulse, фонд Сергія Притули, GxBar, GoIT та інші.

PeopleForce – українська компанія-розробник, яка пропонує сучасну хмарну HRM-платформу для ефективного управління персоналом. Вона поєднує зручність у використанні з широким функціоналом, дозволяючи автоматизувати ключові HR-процеси – від рекрутингу до оцінки продуктивності співробітників. Завдяки модульній структурі та гнучким налаштуванням система легко адаптується до потреб будь-якої організації.

Серед головних переваг PeopleForce – зручний інтерфейс, автоматизація рутинних завдань, розширена аналітика, інтеграція з іншими сервісами та адаптація до вимог українського законодавства. Платформа охоплює повний цикл управління персоналом, допомагаючи компаніям формувати ефективні команди та підтримувати залученість співробітників. Крім того, вона пропонує оптимальне співвідношення вартості та функціоналу.

PeopleForce – це універсальне рішення, яке стане в пригоді як стартапам і малому бізнесу, так і великим корпораціям. Платформа легко масштабується відповідно до зростання компанії. Вона ідеально підходить для забезпечення ефективної комунікації та співпраці у віддалених командах, а також для формування сильної корпоративної культури. Система містить всі необхідні інструменти для проведення опитувань, моніторингу рівня задоволеності персоналу та впровадження програм розвитку [12].

HiBob – це сучасна HRM-платформа, створена для середніх і великих компаній, які прагнуть забезпечити гнучке та інтегроване середовище для управління персоналом. Вона поєднує автоматизацію ключових HR-процесів, зокрема управління відпустками, зарплатами та документообігом, із потужними інструментами для зміцнення корпоративної культури та підвищення залученості співробітників. Завдяки підтримці віддаленої роботи та гнучких графіків, HiBob є ідеальним рішенням для компаній із розподіленими командами.

Головна особливість HiBob – акцент на розвиток корпоративної культури та ефективну взаємодію між співробітниками. Платформа надає інструменти для створення персоналізованих профілів працівників, що дає змогу глибше

розуміти їхні потреби, мотивацію та професійні інтереси. Це дозволяє не лише ефективно керувати персоналом, а й сприяти підвищенню рівня залученості, розвитку співробітників і покращенню командної роботи.

HiBob ідеально підходить для динамічних компаній, які прагнуть побудувати сильну корпоративну культуру, підвищити залученість співробітників та отримати конкурентну перевагу на ринку [13]. Особливо корисною ця система буде для технологічно розвинених підприємств, що цінують інновації та прагнуть оптимізувати робочі процеси для досягнення максимальної ефективності.

Deel – це HRM-платформа, створена для ефективного управління глобальними командами та аутсорсингом персоналу. Вона охоплює весь життєвий цикл співробітника – від найму до звільнення, дозволяючи працювати з фахівцями, підрядниками та фрилансерами по всьому світу. Система автоматизує ключові HR-процеси, зокрема оформлення контрактів, нарахування зарплат і підготовку податкових звітів, дотримуючись локального законодавства у понад 150 країнах. Це робить Deel незамінним інструментом для компаній, що активно виходять на міжнародні ринки [12].

Головна особливість Deel – орієнтація на глобальну взаємодію та спрощення роботи з міжнародним персоналом. Платформа забезпечує прозорість процесів, спрощує адміністрування та мінімізує ризики, пов'язані з різними валютами та правовими системами.

Deel стане ідеальним рішенням для компаній, які активно розширюються на міжнародні ринки або працюють з розподіленими командами по всьому світу. Вона особливо корисна для організацій, що співпрацюють із фрилансерами, підрядниками та віддаленими працівниками з різних країн.

Zoho People – це універсальна HRM-система, призначена для малого, середнього та великого бізнесу. Вона охоплює всі ключові HR-процеси, зокрема рекрутинг, контроль робочого часу, облік відпусток, навчання персоналу та оцінку продуктивності. Завдяки інтеграції з іншими продуктами екосистеми

Zoho, компанії можуть використовувати єдине рішення для управління не лише HR, а й проєктами, фінансами та іншими бізнес-процесами [13].

Головна особливість Zoho People – висока гнучкість і модульна структура, що дозволяє компаніям налаштовувати систему відповідно до своїх потреб.

Завдяки доступній ціні та широкому функціоналу, Zoho People – чудовий вибір для компаній, що перебувають на етапі активного розвитку або працюють з обмеженим бюджетом. Модульний підхід дає змогу вибирати необхідні функції та масштабувати систему відповідно до зростання бізнесу.

В даний час на вітчизняному ринку постійно збільшується число пропозицій щодо розроблення і постачання автоматизованих систем УП (як українських, так і західних). До переваг вітчизняних пакетів можна віднести їх адаптованість до української системи обліку та діловодства, а також більш низьку ціну в порівнянні з відомими пакетами західних фірм [13].

Кожна з вищерозглянутих платформ має свої унікальні особливості та переваги. Вибір оптимального рішення залежить від специфіки бізнесу, цілей компанії та необхідного рівня автоматизації HR-процесів.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід запровадження інформаційних технологій в менеджменті персоналу

Інформаційні технології в управлінні персоналом стали важливою складовою успішного розвитку організацій як в Україні, так і за кордоном.

Вітчизняні компанії також активно використовують сучасні IT-рішення для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Наприклад, в Україні компанія «Київстар» використовує систему управління персоналом (HRM), яка допомагає інтегрувати функції ведення кадрових обліків, оцінки ефективності працівників, а також організації навчання. Це дозволяє компанії підвищити ефективність роботи та забезпечити легкість у виконанні адміністративних завдань.

Міжнародна група компаній METINVEST, до складу якої входять гірничодобувні, металургійні підприємства, а також мережа збуту металопрокату в Україні, активно використовує HR-системи для автоматизації підбору персоналу, контролю робочого часу, відстеження кар'єрного розвитку співробітників, що дозволяє значно зменшити кількість помилок і зекономити час на рутинних завданнях.

Компанія «Нова Пошта» використовує мобільні додатки для управління персоналом, які дозволяють оцінювати ефективність роботи працівників та організувати онлайн-навчання, що сприяє швидкій адаптації нових співробітників і підвищенню їх мотивації.

Зарубіжні компанії мають більш тривалий досвід впровадження ІТ у сфері управління персоналом.

Компанія Google є одним із лідерів у використанні передових інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Вона активно застосовує різні інноваційні інструменти для підбору, розвитку та оцінки ефективності працівників, а також для оптимізації внутрішніх процесів. Одним із основних інструментів є система People Analytics, яка дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних про співробітників, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ця платформа дозволяє оцінювати ефективність працівників, прогнозувати потребу в навчанні та розвитку, а також оптимізувати формування команд для досягнення найкращих результатів [14].

Крім того, Google використовує платформу Google Hire для автоматизації процесу рекрутингу, яка інтегрується з іншими інструментами Google, такими як Gmail та Google Calendar, для спрощення взаємодії з кандидатами, організації співбесід та ведення бази кандидатів. Вона дозволяє автоматично фільтрувати резюме, оцінювати навички кандидатів і ефективно планувати інтерв'ю.

Іншою важливою технологією є використання хмарної платформи Google Workspace, яка є основним інструментом для внутрішньої комунікації та співпраці між працівниками. Вона дозволяє працювати над спільними документами, організувати онлайн-зустрічі та забезпечує доступ до

навчальних ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи.

Google також активно використовує технології штучного інтелекту та машинного навчання для покращення процесів найму та оцінки персоналу. Алгоритми AI допомагають швидко обробляти тисячі резюме, визначати найбільш відповідних кандидатів, а також прогнозувати продуктивність співробітників, оцінюючи їх попередній досвід і навички [15].

У компанії широко застосовуються платформи для розвитку співробітників, зокрема програми сертифікації, такі як Google Career Certificates, які дозволяють працівникам здобувати нові навички в різних сферах, таких як IT, маркетинг і управління проектами. Для підвищення кваліфікації працівників також використовуються внутрішні тренінги, як онлайн, так і в реальному часі.

Крім того, Google активно впроваджує технології збору та збереження даних для прийняття управлінських рішень, використовуючи хмарні сервіси та аналітичні інструменти для моніторингу та оптимізації процесів у компанії. Дані дозволяють не тільки покращити продуктивність працівників, але й створити сприятливі умови для їхнього розвитку, що є важливим аспектом у забезпеченні високої ефективності компанії. Таким чином, Google використовує інноваційні IT-рішення на всіх етапах управління персоналом, від підбору та оцінки кандидатів до розвитку та мотивації співробітників, що дозволяє забезпечити високу ефективність роботи та створювати умови для постійного розвитку працівників.

Uber Technologies Inc. 12 (Убер) – наймодніша служба таксі, що швидко розвивається в світі, використовує on-line в основі бізнес-моделі як для споживчого сервісу через однойменний мобільний додаток, так і для керування водіями. Революцією – «уберізацією» називає С. Мацоцкий (голова правління IBS) систему управління людськими ресурсами в Uber: «Адже вся компанія Uber, з її програмістами і технологіями, по суті, є один великий HR-департамент, завдання якого – керувати величезним людським ресурсом: рекрутувати водіїв, оцінювати якість їх роботи, займатися навчанням, відстежувати їх просування по

кар'єрних сходах, розраховувати винагороду і звільняти при необхідності. Всі ці процедури в Uber принципово цифрові, автоматизовані та онлайніві» [5].

IBM (International Business Machines Corporation) – це американська технологічна компанія, яка займається розробкою та впровадженням інноваційних технологій в різних галузях, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані (big data), блокчейн та квантові обчислення. Вона є одним з лідерів у сфері програмного забезпечення, апаратного забезпечення, а також надає консультаційні послуги з цифрових трансформацій для компаній по всьому світу.

IBM активно використовує різноманітні інформаційні технології для оптимізації управління персоналом. Одним з основних інструментів компанії є система IBM Watson for HR, яка застосовує штучний інтелект для поліпшення процесів найму, оцінки продуктивності та розвитку співробітників. За допомогою Watson HR аналітики обробляються великі масиви даних про співробітників, що дозволяє IBM приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу ефективності роботи, прогнозувати плінність кадрів та виявляти потенційні проблеми у відносинах між компанією та працівниками. Watson також використовується для автоматизованого підбору кандидатів, що значно знижує час на відбір персоналу і забезпечує відповідність кандидатів вимогам вакансій [14].

Компанія також використовує платформу IBM Kenexa, яка є набором рішень для автоматизації процесу рекрутингу, навчання та розвитку персоналу. Платформа надає можливість інтегрувати різні джерела кандидатів, що полегшує пошук відповідних кандидатів і дозволяє значно прискорити найм. Крім того, Kenexa включає інструменти для навчання працівників та оцінки їхніх навичок, що забезпечує більш персоналізований підхід до розвитку кар'єри кожного співробітника.

Іншим важливим інструментом є IBM Talent Management Suite, яка об'єднує інструменти для підбору, оцінки та розвитку талантів. Ця платформа дає змогу керівникам формувати стратегічні плани розвитку персоналу, оцінювати

продуктивність і виявляти потенційні можливості для кар'єрного зростання. Вона також допомагає створювати персоналізовані плани розвитку для співробітників і проводити моніторинг їхнього прогресу.

IBM Smarter Workforce є ще одним важливим інструментом, який використовує аналітику для оцінки залученості співробітників та їхнього задоволення роботою. Ця система дозволяє аналізувати великий обсяг даних, що стосуються взаємодії працівників з компанією, і виявляти потенційні проблеми, що можуть вплинути на продуктивність або задоволення роботою. Використання цієї платформи дозволяє компанії прогнозувати ймовірність плинності кадрів і вживати відповідних заходів для утримання цінних співробітників [14].

IBM також активно інвестує в програму навчання для співробітників через IBM SkillsBuild, яка пропонує онлайн-курси та тренінги для розвитку нових навичок. Ця програма дозволяє співробітникам підвищувати свою кваліфікацію у різних сферах, таких як інформаційні технології, маркетинг і управління проектами, а також здобувати сертифікати, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Завдяки інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні сервіси, IBM ефективно управляє своїм персоналом, знижує витрати на найм і розвиток працівників, а також забезпечує стратегічний підхід до управління талантами в компанії.

KFC (міжнародна мережа ресторанів, що спеціалізуються на стравах з курки) активно розвиває автоматизацію і діджиталізацію всіх HR-процесів [5] (5-хвилинні дії від кандидата і співробітника до 1-хвилинного аналізування менеджером): а) масовий он-лайн рекрутинг: на основі автоматично накопиченої статистики за найкращими кандидатами (соціальні мережі), формування профілю ідеального співробітника для ціннісної пропозиції потенційним претендентам з висновком пріоритетних для них умов зайнятості; б) автоматизована система оформлення працевлаштування, обліку робочого часу, звітності та нарахування заробітної плати; в) он-лайн навчання на смартфоні, управління розвитком і кар'єрою; г) управління продуктивністю праці із

застосуванням гейміфікації; д) вимір і підвищення залученості, зворотний зв'язок з керівництвом і колегами [5].

Міжнародна компанія Danone, яка займається виробництвом продуктів харчування та напоїв, зокрема молочних продуктів, дитячого харчування, води та продуктів для медичного харчування, теж активно використовує інформаційні технології для оптимізації управління персоналом. Однією з основних технологій, яку використовує компанія, є платформа Workday – хмарна система для управління персоналом, яка включає функціонали для рекрутингу, оцінки ефективності працівників, навчання та управління кар'єрою. Workday дозволяє автоматизувати багато процесів, таких як обробка кадрових даних, створення звітів та аналітики, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Платформа допомагає в автоматизації підбору кандидатів, що прискорює процес найму, а також в управлінні навчальними програмами для співробітників [18].

Danone також активно використовує People Analytics – інструменти для збору та аналізу даних про продуктивність працівників, прогнозування плинності кадрів і виявлення найбільш ефективних команд. Це дозволяє HR-менеджерам робити точні прогнози і своєчасно коригувати стратегії управління персоналом, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів і покращенню взаємодії між співробітниками та компанією.

Крім того, компанія використовує цифрові навчальні платформи, зокрема Danone Academy, для забезпечення доступу до онлайн-курсів, тренінгів і програм розвитку співробітників. Ці платформи дозволяють персоналізувати процес навчання відповідно до індивідуальних потреб і кар'єрних цілей працівників, даючи їм можливість розвиватися у зручний для них час. Онлайн-курси та віртуальні тренінги є важливою частиною програми навчання, забезпечуючи гнучкість для співробітників у різних регіонах.

Для оцінки залученості працівників Danone використовує цифрові платформи для збору відгуків, такі як Glint, що дозволяє оцінювати рівень задоволення співробітників і швидко реагувати на проблеми. Ці системи

забезпечують зворотний зв'язок у реальному часі, що допомагає підтримувати високу мотивацію та залученість персоналу [17].

Компанія також впроваджує інструменти для управління талантами, які допомагають виявляти лідерські якості серед співробітників та створювати можливості для їхнього кар'єрного розвитку. Використовуючи ці системи, Danone може ефективно планувати кар'єрне зростання працівників, оцінювати їхні навички та створювати індивідуальні плани розвитку.

Для підвищення ефективності HR-процесів Danone використовує технології штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, для автоматизації рутинних завдань та надання відповіді на стандартні запитання співробітників. Це дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних завданнях, залишаючи обробку запитів про пільги, відпустки та інші стандартні питання автоматичним системам.

Таким чином, компанія Danone активно впроваджує інформаційні технології для покращення всіх аспектів управління персоналом, від рекрутингу та оцінки ефективності до навчання та розвитку співробітників. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси, підвищити залученість персоналу та забезпечити умови для сталого розвитку компанії.

За інформацією Forbes, 80% компаній по всьому світу вже активно застосовують HRM-системи. В Україні ця практика поки що менш популярна, однак потенціал для її розвитку значний, особливо враховуючи посилення конкуренції на ринку праці та потребу в оптимізації бізнес-процесів [12].

Великі компанії активно переймають досвід використання інформаційних технологій, а от малі вітчизняні підприємства часто «не можуть дозволити собі вкладати кошти у розробку спеціалізованих систем для управління персоналом, незважаючи на вигоду від цих вкладень у довгостроковій перспективі» [7]. Тому одним із можливих напрямів розвитку галузі інформаційних технологій у галузі управління кадрами є підвищення їх доступності для підприємств різних форм власності та розмірів [8].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та умов його діяльності

Корпорація «АТБ» – це об'єднання великих українських підприємств. До складу корпорації входять декілька підприємств, що здійснюють свою діяльність у таких сферах бізнесу, як роздрібна торгівля, управління активами, виробництво й продаж харчових продуктів. Головним напрямком діяльності корпорації «АТБ» є розвиток та управління найбільшою в Україні мережею продовольчих дискаунтерів «АТБ» [45].

Основними напрямками діяльності корпорації є розвиток мережі магазинів, логістика, управління бізнес-процесами та виробництво товарів під власними торговими марками. Завдяки дискаунтер-моделі, «АТБ» пропонує широкий асортимент продукції за доступними цінами. Розгалужена система логістичних центрів забезпечує ефективне постачання товарів, а власні торгові марки дозволяють контролювати якість і формувати конкурентоспроможні ціни.

Вітчизняна корпорація «АТБ» об'єднує кілька підприємств, які забезпечують ефективну роботу її торговельної мережі, логістики, виробництва та управління бізнес-процесами. До складу корпорації АТБ входять:

- Мережа супермаркетів «АТБ-МАРКЕТ»;
- М'ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС»;
- Кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ»;
- Підприємства партнери:
 - Будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
 - Транспортна логістика «ТРАНС ЛОГІСТИК»;
 - Складська логістика «ЛОГІСТИК ЮНІОН»;

– Випробувальна лабораторія «ДНІПРОПРОМПРОДТЕСТ».

Структура корпорації «АТБ» відображена на рис. 2.1.

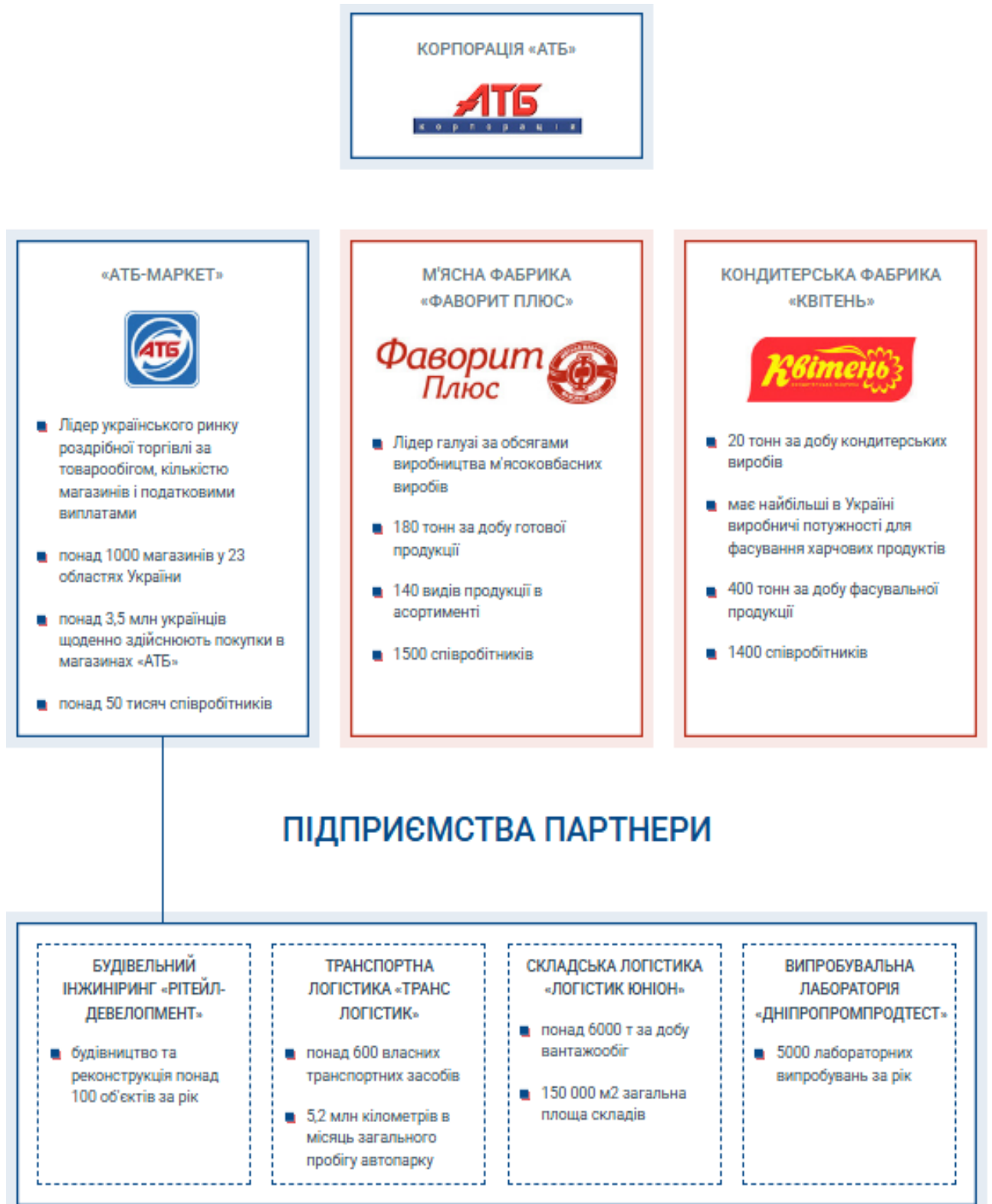


Рис. 2.1. Структура корпорації АТБ

Джерело: [33, 45].

Особливе місце в структурі корпорації АТБ належить мережі супермаркетів АТБ, в розвитку якої і розпочалося формування власне корпорації.

ТОВ «АТБ-Маркет» – підприємство корпорації «АТБ», що управляє найбільшою роздрібною мережею України, яка динамічно розвивається [45].

Створення роздрібною мережі «АТБ» розпочалося ще в 1993 році, коли шість гастрономів міста Дніпропетровськ було об'єднано в єдине підприємство [31]. Підприємство «АТБ-Маркет» отримало свою назву як скорочення від «АгроТехБізнес» ще в 1998 році, і відтоді всі його магазини працюють під єдиним брендом та уніфікованим форматом.

Діяльність національної мережі АТБ-маркет забезпечують підприємства партнери, а саме: будівельний інжиніринг «РІТЕЙЛ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»; транспортна логістика «ТРАНС ЛОГІСТИК»; складська логістика «ЛОГІСТИК ЮНІОН»; випробувальна лабораторія «ДНІПРОПРОМПРОДТЕСТ».

ТОВ «Логістик Юніон» забезпечує повне логістичне обслуговування торговельної мережі «АТБ» у сфері складської логістики. Компанія має одну з найбільших логістичних інфраструктур в Україні, що включає 9 мульти-температурних розподільчих центрів класу «А». Вантажообіг (відвантаження) розподільчих центрів становить понад 7000 тон за добу [45].

Логістична інфраструктура забезпечує безперебійне обслуговування всіх магазинів мережі «АТБ», цілодобово координуючи планування, організацію та контроль товарних потоків у Центральному, Східному, Північному та Південному регіонах України.

Для автоматизації управління складськими процесами використовується система WMS, яка дозволяє ефективно вирішувати логістичні завдання. На підприємстві впроваджено Manhattan SCALE WMS – рішення, яке застосовують провідні світові компанії в галузі логістики та рітейлу.

Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик» здійснює управління транспортною логістикою для забезпечення операційної діяльності «АТБ-Маркет». Автопарк компанії складається з понад 600 власних транспортних засобів, серед яких 60% — це автомобілі марки “MAN”. Щомісяця

вантажівки підприємства долають понад 5,2 мільйона кілометрів. В її структуру входять 7 автоколон [45].

Будівництво та проектування магазинів і складської нерухомості торгової мережі «АТБ-маркет» у всіх регіонах України контролює інжинірингова компанія «Рітейл Девелопмент» [45].

ТОВ «АТБ-Маркет» спеціалізується на здійсненні наступних видів діяльності (згідно КВЕД), серед яких:

- основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- інші: • 46.34 Оптова торгівля напоями;
 - 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
 - 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
 - 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
 - 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
 - 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
 - 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [38, 44].

За 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу [46]. Сьогодні національна мережа супермаркетів «АТБ» налічує понад 1 200 магазинів, які розташовані по всій території України. Наразі магазини «АТБ» функціонують у 317 населених пунктах нашої країни. «АТБ» є єдиною торговельною мережею на вітчизняному ринку, що представлена в сільських районах.

ТОВ «АТБ-Маркет» притаманна дивізіональна організаційна структура (рис.2.2.), що обумовлено широкою географією діяльності, великим асортиментом товарів та необхідністю гнучкого управління регіональними підрозділами. Компанія поділяється на регіональні дивізіони, кожен з яких має

власну управлінську вертикаль, що дозволяє швидко адаптуватися до місцевих ринкових умов. Така структура сприяє ефективному розподілу відповідальності, оскільки кожен дивізіон має власні відділи закупівлі, логістики, маркетингу та контролю якості.

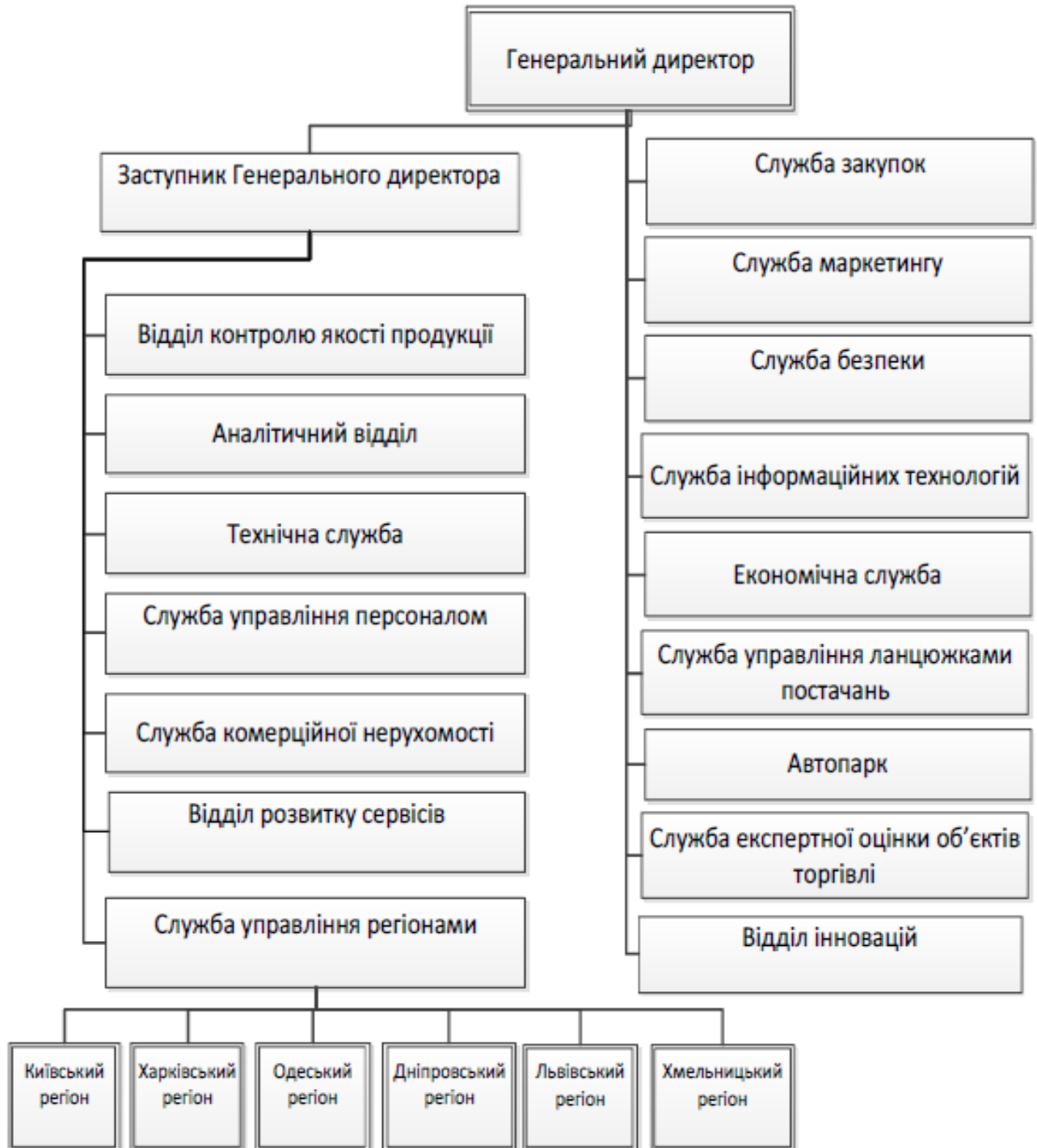


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Завдяки дивізіональному підходу знижується навантаження на центральний офіс, що дозволяє топ-менеджменту зосередитися на стратегічному розвитку, а регіональним керівникам – приймати оперативні рішення відповідно до специфіки свого ринку. Дивізіональна структура також сприяє ефективному управлінню персоналом, оскільки забезпечує чітку ієрархію та автономність кожного підрозділу. Таким чином, така модель управління дозволяє «АТБ-Маркет» підтримувати високу конкурентоспроможність, гнучкість та ефективність у масштабах всієї країни.

ТОВ «АТБ-Маркет» активно розвиває свою торгівельну мережу (рис. 2.3.). Кількість магазинів мережі «АТБ-Маркет» щороку зростає. З 2020 по 2022 рік кількість магазинів стабільно зростала з 1074 до 1346, але у 2023 році, через розгортання ворожих дій на території України, компанія втратила частину своїх супермаркетів і їх кількість становила 1187. Загалом, через повномасштабне російське вторгнення мережа втратила близько 200 магазинів, що знаходяться на окупованій території та в безпосередній близькості до зони активних бойових дій [47].

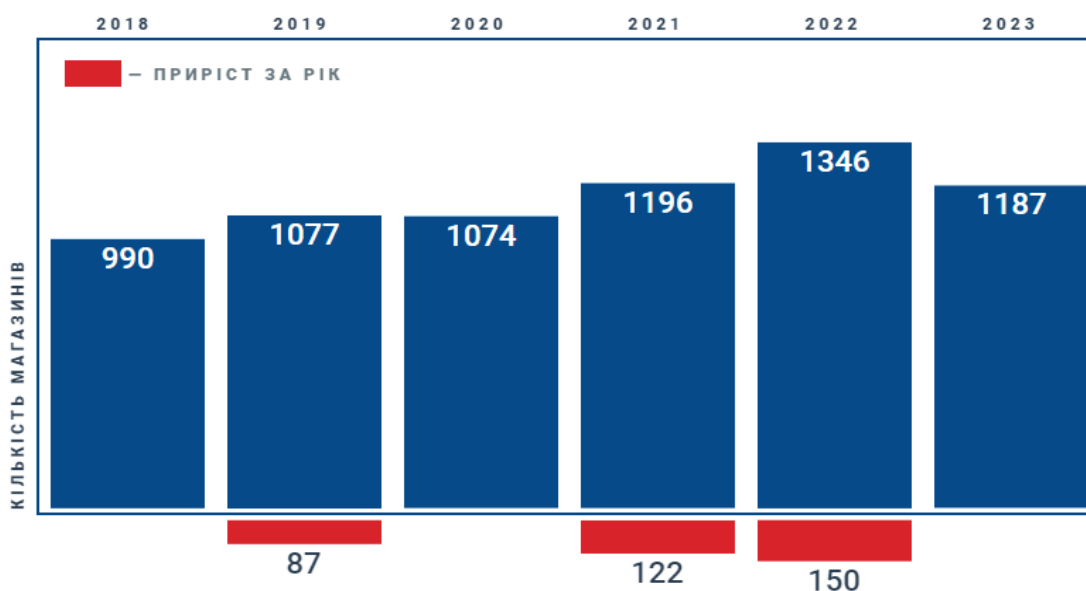


Рис. 2.3. Кількість магазинів ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: [31].

Попри всі труднощі ведення бізнесу в умовах війни, компанія «АТБ» активно відновлює свою діяльність на звільнених від окупантів територіях

України та продовжує розвиватися в мирних регіонах країни. Станом на початок 2024 року мережа «АТБ» налічує понад 1 200 магазинів по всій території країни [46]. Як зазначає пресслужба АТБ, основні зусилля компанії спрямовані на відновлення роботи тимчасово закритих магазинів, запуск нових складських і логістичних майданчиків, відкриття нових торговельних об'єктів і створення нових робочих місць для українців [48].

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 3 млн. українців [46, 50]. Асортимент магазинів становить близько 4000 товарів, з яких 750 – товари власних торгових марок [42]. Розвиваючи власні торгові марки (ВТМ), компанія створює унікальний асортимент і забезпечує цінову конкурентну перевагу. Завдяки цьому покупці мережі «АТБ» можуть заощаджувати 10–20%, обираючи якісну продукцію ВТМ за нижчою вартістю порівняно з аналогічними брендованими товарами.

На полицях супермаркетів АТБ представлено широкий асортимент товарів, серед яких:

- продукти харчування – свіже м'ясо та риба, молочна продукція, випічка, бакалія, заморожені продукти, кондитерські вироби, напої та алкоголь;
- продукція власних торгових марок (ВТМ) – товари брендів «Своя Лінія», «Розумний Вибір», «Спецзамовлення АТБ», які поєднують високу якість і доступні ціни;
- побутова хімія та засоби гігієни – пральні порошки, засоби для прибирання, догляд за тілом та волоссям;
- товари для дому – одноразовий посуд, господарські дрібниці, батарейки, лампи;
- зоотовари – корм для тварин, наповнювачі, аксесуари;
- сезонні та акційні товари – святкова продукція, шкільне приладдя, товари для відпочинку.

ТОВ «АТБ-Маркет» орієнтується на доступність, широкий вибір і якість, пропонуючи товари, що відповідають різним бюджетам і смакам споживачів.

Товарообіг компанії має стійку тенденцію до зростання (рис. 2.4.). За підсумками 2022 року товарообіг мережі склав 176,9 млрд. грн [43]. За результатами 2023 року його значення зросло на 21,9% та склало 215,7 млрд. грн.

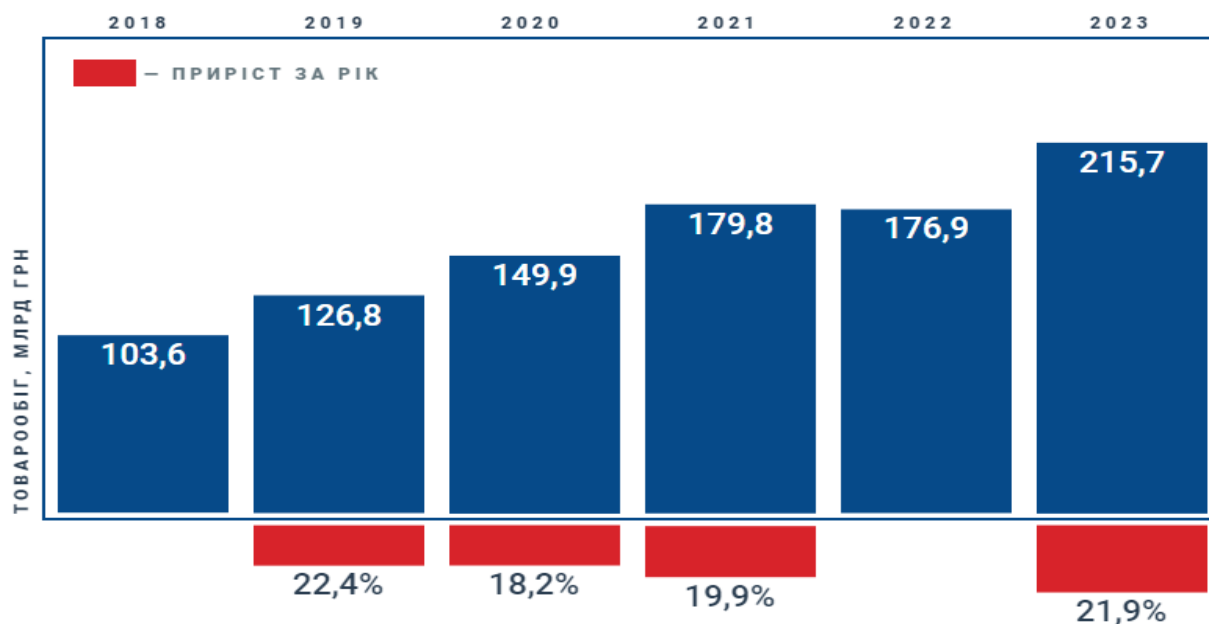


Рис. 2.4. Обсяг товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2018-2023рр.

Джерело: [31].

ТОВ «АТБ-Маркет» продовжує розвивати торгівельну мережу та забезпечує стабільне зростання обсягу товарообороту не зважаючи на всі наявні стримуючі фактори. За попередніми підрахунками у 2024 році товарообіг мережі супермаркетів АТБ збільшився до 248,3 млрд грн. Це на 15%, або на 32,6 млрд грн більше, ніж у 2023 році [40, 41]. Сума податків сплачених ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023 році складає 19,5 млрд.грн, при цьому загальна сума коштів перерахованих підприємствами корпорації АТБ на сплату податків у даному періоді становила 25,06 млрд. грн.

ТОВ «АТБ-Маркет» очолює рейтинг національних компаній, які мають найбільший обсяг виторгу та здійснюють свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. До даного рейтингу входять такі компанії як: ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «Фора», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ТОВ «Новус УКРАЇНА», ТОВ «Омега», ТОВ «Фудком», ПП «Таврія Плюс»,

ТОВ «Ашан УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТЗОВ «ВОЛИНЬТАБАК» [38]. При цьому дані компанії є найбільшими потенційними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі.

Незважаючи на значний конкурентний тиск, ТОВ «АТБ-Маркет» утримує лідируючі позиції на вітчизняному ринку за кількістю покупців, рівнем товарообігу та податковими видатками. Стійкість та ефективний розвиток мережі «АТБ-Маркет» забезпечують використання науково обґрунтованих підходів до розробки маркетингової стратегії, логістики, контролю якості продовольчих товарів і обслуговування клієнтів [45].

2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є важливим завданням для визначення рівня стійкості компанії, ефективності її діяльності та подальших перспектив розвитку компанії з огляду на поточний економічний стан в країні.

Аналіз ключових фінансових показників, дозволяє визначити рівень фінансової стабільності підприємства, а оцінка рентабельності діяльності допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси. Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 роки, які відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол, ±	відн, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	148 332 869	181 089 665	32 756 796	22,1
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	110 721 024	133 239 848	22 518 824	20,3

Кінець табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	20 763 561	22 365 282	1 601 721	7,7
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	48 872	44 094	-4 778	-9,8
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	16 017 786	29 231 586	13 213 800	82,5
6	Валовий прибуток, тис.грн.	37 611 845	47 849 817	10 237 972	27,2
7	Адміністративні витрати, тис.грн	11 026 796	23 972 873	12 946 077	117,4
8	Витрати на збут, тис.грн	22 040 993	23 012 908	971 915	4,4
9	Інші операційні витрати	1 115 154	1 386 650	271 496	24,3
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	4 625 556	603 292	-4 022 264	13,0
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	144 903 967	181 612 279	36 708 312	25,3
12	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	3 356 764	-210 779	-3 567 543	-106,3
14	Чистий прибуток, тис. грн.	2 527 690	-450 399	-2 978 089	-117,8
15	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	3035,1	4106,9	1 072	35,3
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	27,3	55,2	27,93	102,3
17	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	424,9	507,2	82	19,4
18	Рентабельність продукції, %	33,97	35,91	2	5,7
19	Рентабельність діяльності, %	1,70	-	-	x

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2023 роки демонструє як позитивні, так і негативні тенденції в фінансових показниках компанії.

За підсумками 2023 року спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 22,1% (на 32,76 млрд грн), що було викликано зростанням обсягів продажів та підвищення цінової політики. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20,3% (на 22,52 млрд. грн), що є очікуваним з огляду на зростання обсягів реалізації товарів, збільшення інфляційних процесів в країні та підвищення витрат на закупівлю товарів, логістику та інші операційні витрати Незважаючи на це, валовий прибуток

збільшився на 27,2%, що може свідчити про покращення прибутковості та ефективніше управління витратами.

Проте зростання адміністративних витрат на 117,4% (12 946 077 тис. грн) є тривожним сигналом, оскільки таке значне збільшення витрат на управлінські функції може бути результатом інфляційного тиску або недостатньої ефективності управлінських структур. Витрати на збут зросли помірно на 4,4%, що вказує на додаткові витрати, пов'язані з маркетингом або збільшенням обсягів продажу. Фінансовий результат від операційної діяльності значно погіршився, зменшившись на 13,0%, що могло бути спричинено зростанням витрат, а також економічною нестабільністю в Україні.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 7,7% (на 1,60 млрд грн), що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. У 2023 році відбулося значне скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників на 9,8% (на 4 778 осіб), що є наслідком ведення воєнних дій на території України, через які частина співробітників стала на захист нашої країни, а інша була змушена переїхати до безпечних регіонів.

Попри значне скорочення чисельності працюючих, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 82,5% (на 13,21 млрд грн), що суттєво вплинуло на середньомісячну заробітну плату, яка зросла на 102,3% до 55,2 тис. грн. Це могло бути спричинено як зменшенням кількості працівників, так і підвищенням оплати для стимулювання продуктивності, яка, за результатами 2023 року, зросла на 35,3%.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 87% (на 4,02 млрд грн), що свідчить про суттєве зниження ефективності компанії. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 25,3% (на 36,71 млрд грн), що перевищило темпи зростання виручки. Це призвело до збитків від реалізації продукції в розмірі 210,8 млн грн, тоді як у 2022 році цей показник був прибутковим (3,36 млрд грн).

Найбільш критичним є показник чистого прибутку: якщо у 2022 році компанія отримала 2,53 млрд грн [30], то у 2023 році спостерігається збиток у розмірі 450,4 млн грн [29], що означає падіння на 117,8%.

Фондоозброєність зросла на 19,4%, що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення на одного працівника. Рентабельність продукції збільшилася на 5,7%, що є позитивною тенденцією, однак загальна рентабельність діяльності не розрахована через отримані збитки.

Загалом, попри зростання доходу та продуктивності праці, фінансові результати свідчать про зниження ефективності діяльності компанії. Основними факторами, що негативно вплинули на фінансовий стан, є стрімке зростання адміністративних витрат, витрат на оплату праці та загальних виробничих витрат. Для покращення ситуації необхідно зосередитися на оптимізації витрат та підвищенні ефективності операційної діяльності.

Компанія «АТБ-маркет» – один з найбільших роботодавців країни: сьогодні на підприємстві працюють понад 44 тисячі осіб [31]. Розглянемо зміну структури персоналу мережі супермаркетів АТБ у 2022-2023 роках за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 – 2023 рр.

№	Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	абсол, ±	відн, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	48 872	100	44 094	100	-4 778	-9,78
2	Непромисловий персонал	135	0,28	115	0,26	-20	-14,81
3	ПВП, всього, у т. ч.:	48 737	99,72	43 979	99,74	-4 758	-9,76
3.1.	Виробничий:	41 025	83,94	36 896	83,68	-4 129	-10,06
	робітники	37959	77,67	34183	77,52	-3 776	-9,95
	інший персонал	3 066	6,27	2 713	6,15	-353	-11,51
3.2.	Адміністративно-управлінський:	7 712	15,78	7083	16,06	-629	-8,16
	керівники	1743	3,57	1618	3,67	-125	-7,17
	спеціалісти	4047	8,28	4089	9,27	42	1,04
	службовці	1 922	3,3	1376	3,12	-546	-28,41

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Негативна тенденція зменшення чисельності працівників мережі супермаркетів АТБ прослідковується протягом декількох років, з початком повномасштабного вторгнення на територію України. Тільки у 2022 році кількість співробітників торгової мережі скоротилась майже на 12 тис., так як компанія втратила контроль над 79 магазинами, які розміщені на окупованій території України та повністю знищеними 18 супермаркетами [49, с.75].

За підсумками 2023 року чисельність персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» скоротилась на 4 778 осіб, що у відсотковому вираженні становить 9,78%. Найбільше скорочення відбулося за категорією виробничих працівників, де їх кількість зменшилася на 4 129 осіб (-10,06%), зокрема робітників стало менше на 3 776 осіб (-9,95%).

Скорочення відбулося також серед адміністративно-управлінського персоналу, де кількість працівників зменшилася на 629 осіб (-8,16%). При цьому, серед керівників спостерігається зменшення на 125 осіб (-7,17%), що може бути наслідком оптимізації управлінської структури. Число спеціалістів збільшилось на 42 особи (+1,04%), що вказує на зростання потреби в кваліфікованих працівниках. Найбільше скорочення сталося серед службовців, де їх чисельність зменшилася на 546 осіб (-28,41%), що може бути результатом делегування обов'язків іншим категоріям працівників або автоматизації деяких процесів.

Працівники, які займають адміністративні посади, а також ті, хто працює в торговельній мережі, пройшли професійну підготовку в навчальних центрах компанії. Щоб готувати висококваліфікованих спеціалістів для своїх супермаркетів, у 2003 році було відкрито навчальний центр. На даний час відкрито 4 центри, підготовку у яких щорічно проходять близько 4 тис. співробітників [49, с.75]. Навчання і підвищення кваліфікації у них проходять районні керівники, керуючі магазинами, заступники керівників, адміністратори [36].

Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу мережі супермаркетів АТБ становить промислово-виробничий персонал, що складу якого відносять працівників, які займаються різними аспектами обслуговування

та управління в супермаркетах АТБ, від постачання товарів та їх розміщення на полицях, до розрахунку клієнтів на касах. Структуру промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» ілюструють дані табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Чисельність промислово-виробничого персоналу
ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 – 2023 рр.**

Стать	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсол, ±	відн, %
<i>Промислово-виробничий персонал</i>						
Чоловіки	20 876	42,83	16 771	38,13	-4 105	-19,66
Жінки	27861	57,17	27208	61,87	-653	-2,34
Всього	48 737	100	43 979	100	-4 758	-9,76
<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>						
Чоловіки	3 201	41,51	2722	38,43	-479	-14,96
Жінки	4511	58,49	4361	61,57	-150	-3,33
Всього	7 712	100,00	7083	100,00	-629	-8,16
<i>Виробничий персонал</i>						
Чоловіки	17 675	43,08	14 049	38,08	-3 626	-20,51
Жінки	23350	56,92	22847	61,92	-503	-2,15
Всього	41 025	100,00	36 896	100,00	-4 129	-10,06

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загальна чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 році становила 48737 осіб, а у 2023 році зменшилась до 43979 осіб. Загальне скорочення склало 4 758 осіб (-9,76%), при цьому особливо помітне зменшення чисельності чоловіків, що може пояснюватися мобілізацією, евакуацією або виїздом за кордон. Так, чоловічий персонал у промислово-виробничому секторі скоротився на 19,66%, тоді як жіночий – лише на 2,34%.

Аналогічні тенденції зменшення чисельності працівників спостерігаються серед адміністративно-управлінського персоналу (-8,16%) та виробничого персоналу (-10,06%), де скорочення серед чоловіків також є значно більшим, ніж серед жінок. Зокрема у структурі адміністративно-промислового персоналу зменшення чисельності чоловіків склало 14,96% (479 осіб), а жінок 3,33% (150 осіб). Серед виробничого персоналу зниження чисельності чоловіків становило 20,51% (3626 осіб), а жінок – 2,15% (503 особи).

Значне скорочення чисельності працівників мережі супермаркетів АТБ є наслідком мобілізації, зміни демографічної структури працівників через вимушену міграцію, а також оптимізації бізнес-процесів в умовах економічної нестабільності. Розгортання військовий дій на території нашої країни спричинило гендерний дисбаланс у компанії: частка жінок серед промислово-виробничого персоналу зросла з 57,17% до 61,87%. Це може створювати нові виклики для підприємства, зокрема через дефіцит кваліфікованих кадрів, що впливає на виробничі процеси. В таких умовах компанія може бути змушена адаптувати свою кадрову стратегію, наприклад, шляхом залучення нових працівників, перекваліфікації персоналу або підвищення рівня автоматизації.

Проаналізуємо зміну структури промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за статтю, віковою ознакою, рівнем освіти та стажем роботи на основі даних табл. 2.4

Таблиця 2.4

Розподіл промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за освітньо-демографічними ознаками в 2022 – 2023 рр.

Ознака	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсол, ±	відн, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Стать:						
Чоловіки	20970	42,9	16851	38,2	-4119	-19,64
Жінки	27902	57,1	27243	61,8	-659	-2,36
Вік:						
18-25 років	10752	22	13669	31	2917	27,1
26-35 років	14662	30	12787	29	-1874	-12,8
36-45 років	13195	27	9260	21	-3936	-29,8
45-60 років	7820	16	6173	14	-1646	-21,1
Понад 60 років	2 443	5	2 205	5	-238	-9,8
Освіта:						
Середня	16616	34	14992	33	-1625	-9,8
Професійно-технічна	13684	28	11685	27	-1999	-14,6
Бакалавр	9774	20	8819	20	-956	-9,8
Магістр	8 798	18	8598	20	-200	-2,3
Стаж роботи:						
до 1 року	5376	11	6173	14	797	14,8
від 1 до 5 років	10263	21	9701	22	-562	-5,5

1	2	3	4	5	6	7
від 6 до 10 років	13684	28	10583	24	-3102	-22,7
від 11 до 20 років	8797	18	7716	17,5	-1081	-12,3
більше 20 років	10 752	22	9921	22,5	-831	-7,7
Всього	48872	100	44094	100	-4778	-9,8

Джерело: розраховано за даними підприємства.

З вище наведених даних видно, що в компанії протягом 2022-2023 років відбулися вагомі кадрові зміни, що характеризуються негативною динамікою.

Значне скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу у 2022-2023 роках на 4 778 осіб (-9,8%) значно поглибило гендерний дисбаланс у структурі персоналу. Загальну диспропорцію у кадровій структурі ТОВ «АТБ-Маркет» відображають дані рис. 2.5.

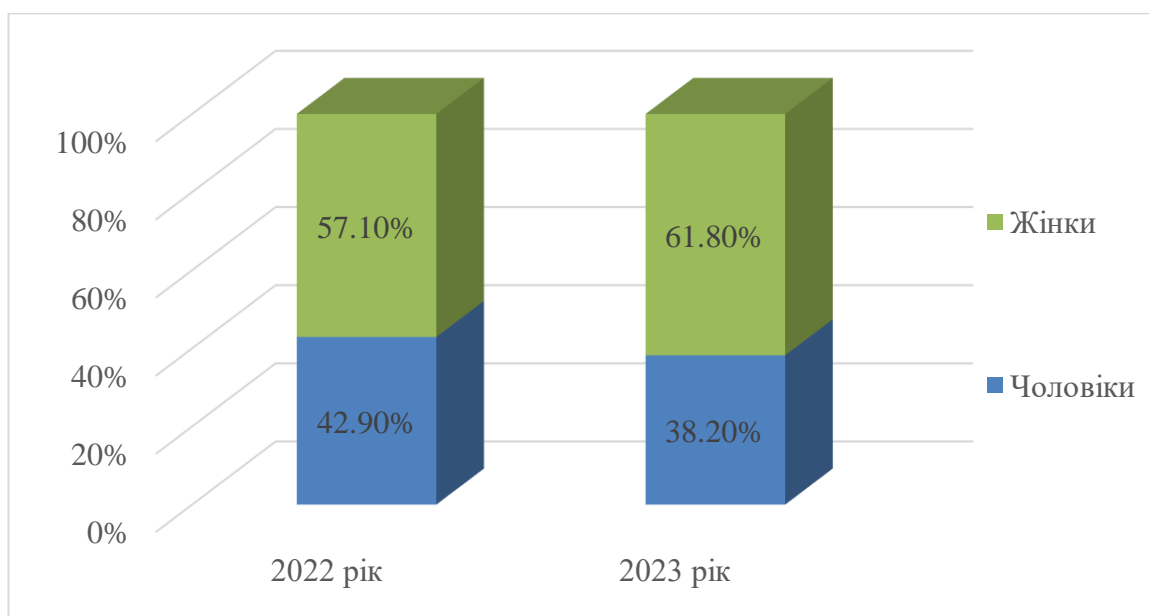


Рис. 2.5. Структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за статевою ознакою у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Питома вага чоловіків у складі промислово-виробничого персоналу мережі супермаркетів АТБ протягом 2022-2023 років зменшилась з 42,9% до 38,2%. При цьому частка жінок збільшилась з 57,1% до 61,8%. Такі диспропорції у кадровій структурі пов'язані з мобілізацією чоловіків до ЗСУ, міграцією та іншими факторами, що впливають на зайнятість.

Аналіз структури персоналу за віковою ознакою (рис. 2.6), показує, що кількість молодих працівників віком 18–25 років зросла на 27,1%, тоді як у всіх інших вікових категоріях спостерігається скорочення. Найбільше зменшення чисельності працівників відбулося у категоріях віком від 36 до 45 років (-29,8%) та 45–60 років (-21,1%), що може вказувати на активізацію вимушеної міграції, зміну місця роботи, а також вихід на пенсію.

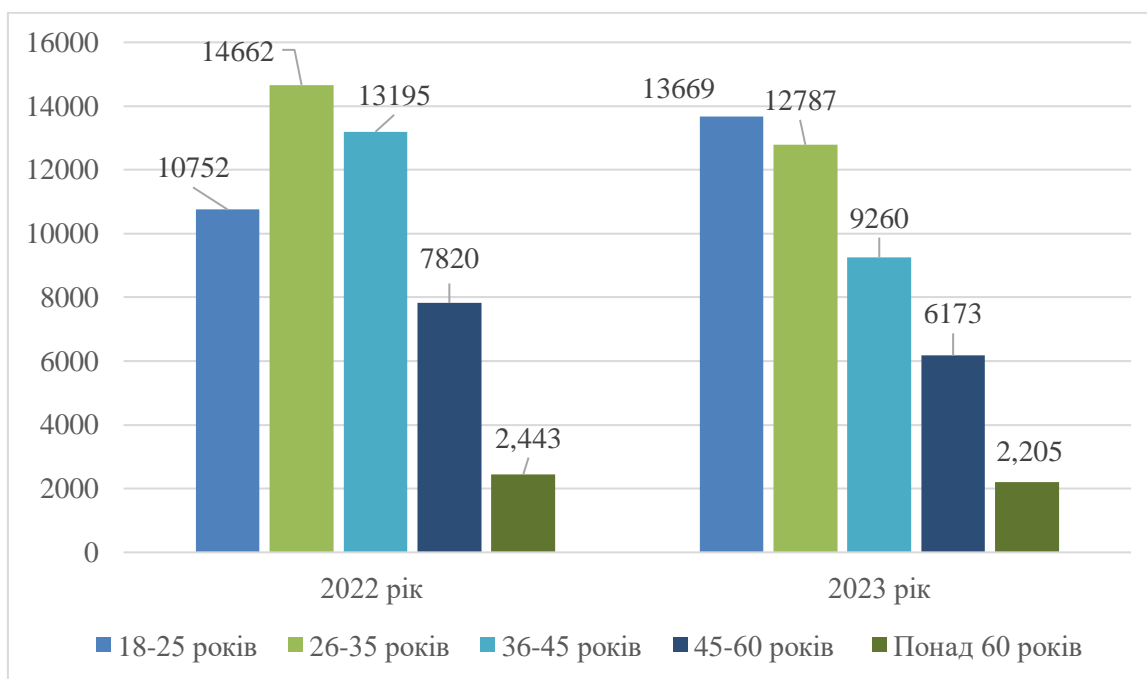


Рис. 2.6. Розподіл промислово-виробничого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за віком у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства.

За рівнем освіти персонал ТОВ «АТБ-Маркет» можна поділити на чотири категорії: працівники з середньою освітою, професійно-технічною, співробітники, що мають ступінь бакалавра та магістра.

Працівники ТОВ «АТБ-Маркет» з різним рівнем освіти можуть займають різні посади, залежно від їх кваліфікації та спеціалізації. Працівники з середньою освітою, як правило, займають посади, що не вимагають спеціалізованих знань, такі як касири, продавці-консультанти, пакувальники або охоронці. Вони виконують функції, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, а також з операціями, які потребують базових навичок.

Працівники з професійно-технічною освітою виконують роботи, що потребують спеціалізованих навичок та займають посади техніків, електриків, механіків, майстрів ремонтних робіт, операторів виробничих ліній, а також операторів складів.

Працівники з бакалаврським ступенем зазвичай обіймають посади середньої ланки, де потрібен рівень кваліфікації для виконання більш складних завдань. Це можуть бути менеджери, аналітики даних, маркетингологи, бухгалтери, фахівці з логістики, а також керівники різних відділів.

Працівники з магістерським ступенем займають керівні та стратегічні посади, де потрібні високі аналітичні навички та глибоке розуміння бізнес-процесів. Вони можуть бути керівниками департаментів, старшими аналітиками, фінансовими менеджерами, спеціалістами з управління персоналом, а також старшими ІТ-спеціалістами або керівниками проектів.

У структурі персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за рівнем освіти у 2022-2023 роках відбулося скорочення по всіх категоріях: найбільше зменшились чисельність працівників із професійно-технічною освітою на 14,6% (-1999 осіб) та працівників із середньою освітою – 9,8% (-1625 осіб), кількість співробітників із дипломом бакалавра знизилась на 9,8% (-956 осіб), а магістра – на 2,3% (-200 осіб).

Незважаючи на негативну динаміку щодо зменшення чисельності персоналу за кожною освітньою категорією, відбувся перерозподіл їх відсоткового співвідношення (рис. 2.7). Частка працівників із середньою освітою зменшилась з 34% до 33%, також знизилась питома вага персоналу з професійно-технічною освітою з 28% до 27%, кількість бакалаврів у загальній структурі персоналу залишилась незмінною – 20%. Та при цьому відбулося збільшення частки працівників із дипломами магістра з 18% до 20%.

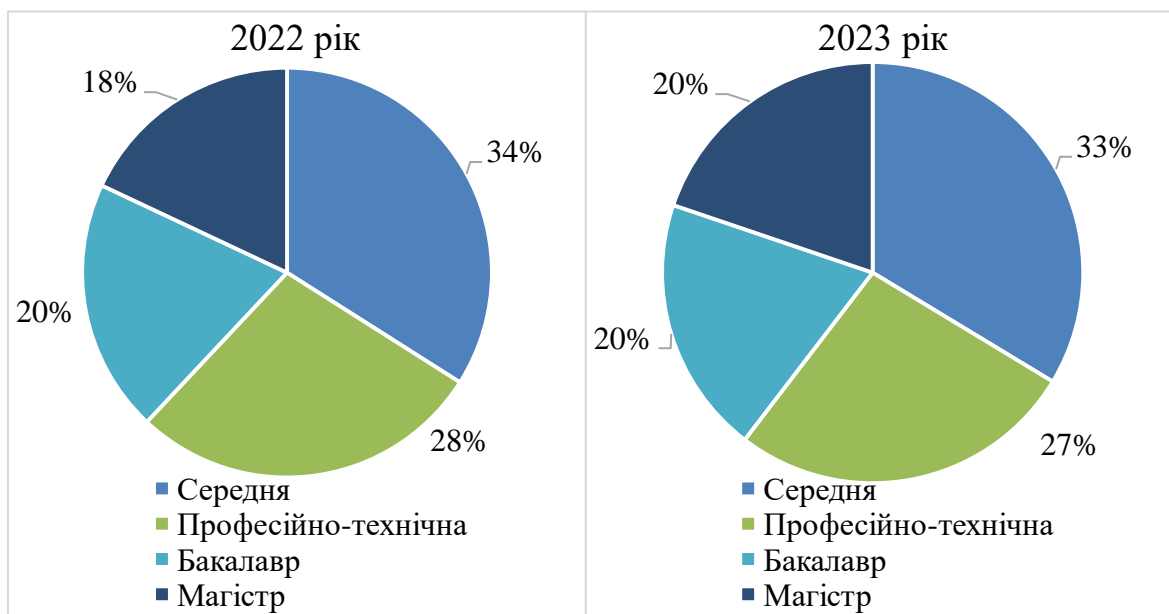


Рис. 2.7. Структура працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за рівнем освіти у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Кожному співробітнику Корпорація «АТБ» надає можливість кар'єрного росту, щорічного планового навчання, участі в спортивних, творчих і професійних конкурсах, також матеріальне заохочення у вигляді цінних подарунків і грошових премій [45].

Розподіл персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за стажем роботи наведено на рис. 2.8.

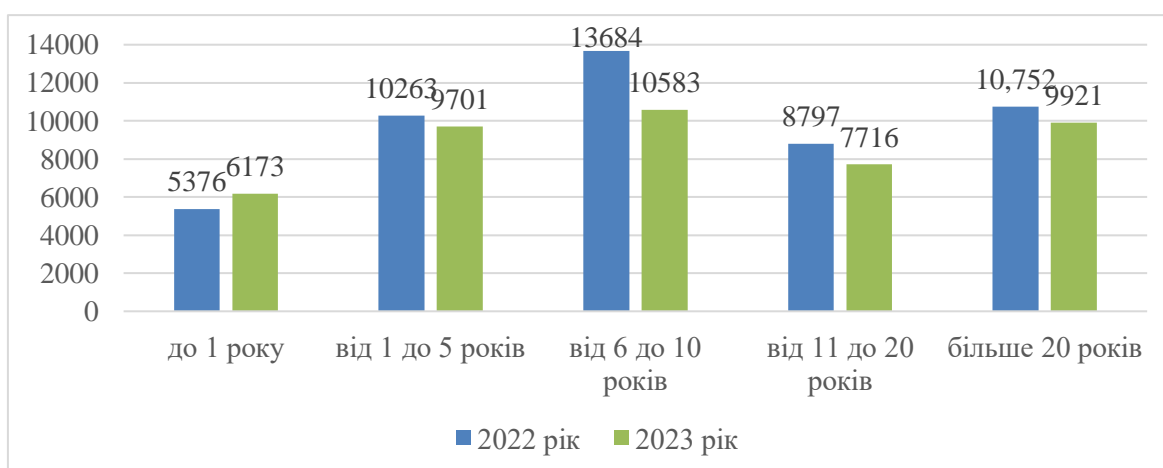


Рис. 2.8. Склад персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за стажем роботи у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними підприємства.

За підсумками 2023 року, скоротилася чисельність працівників мережі АТБ зі стажем роботи 6–10 років на 22,7%, а зі стажем 11–20 років на 12,3%, Натомість кількість працівників зі стажем до 1 року зростає на 14,8%, що може бути наслідком активного залучення нових співробітників, зокрема молоді, для компенсації кадрових втрат.

Загалом, негативні тенденції щодо скорочення чисельності персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» можуть призвести до серйозних кадрових проблем, що ускладнить діяльність компанії в умовах кризи та нестабільності.

З метою оцінювання рівня стабільності кадрового складу, виявлення основних тенденцій зміни чисельності персоналу та ключових факторів, що впливають на плинність кадрів, проведемо аналіз руху персоналу за даними табл. 2.5

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 – 2023 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	48872	44094	-4778	-9,8
2	Прийнято штатних працівників	1073	2511	1438	134,0
3	Вибуло штатних працівників із причин:	12983	7289	-5694	-43,9
3.1	з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	4224	4065	-159	-3,8
3.2.	у зв'язку з мобілізацією, досягненням пенсійного віку	8759	3224	-5535	-63,2
4	Облікова кількість працівників на кінець року	45037	40259	-4778	-10,6
5	Коефіцієнт загального обороту, %	28,8	22,2	-6,54	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,20	5,69	3,50	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	26,57	16,53	-10,03	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,64	9,22	0,58	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	8	34,45	26,18	x
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу, %	80,4	90,2	9,8	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Значне зменшення чисельності персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» відбулося в 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням на територію України, обсяг скорочення персоналу за даний період складав близько 12 тис. чол. [38]. Негативна динаміка зменшення кількості персоналу продовжувалась і в наступному році, але при цьому її темпи знизились, і за даними 2023 року чисельність працівників мережі АТБ-Маркет скоротилася на 4 778 осіб (-9,8%).

Попри загальне скорочення чисельності персоналу, у 2023 році компанія значно активізувала процес прийому нових працівників – кількість прийнятих осіб зросла на 134%, що свідчить про спроби відновлення трудових ресурсів. Це також підтверджує різке зростання коефіцієнта обороту по прийому – з 2,20 у 2022 році до 5,69 у 2023 році.

Загальна кількість вибулих працівників скоротилася на 43,9% (з 12 983 до 7 289 осіб), однак структура цього показника змінилася. Кількість звільнень через плинність кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін тощо) зменшилася лише на 3,8%, що свідчить про стабільний рівень добровільних звільнень. Водночас число працівників, які вибули через мобілізацію або досягнення пенсійного віку, скоротилося на 63,2% (з 8 759 до 3 224 осіб). Це може вказувати на зменшення хвилі мобілізації серед працівників компанії або зміну вікової структури персоналу.

Коефіцієнт загального обороту зменшився з 28,8 до 22,2, що свідчить про зниження загальної динаміки кадрових змін. Цікавою тенденцією є зростання коефіцієнта плинності кадрів (з 8,64% до 9,22%), що може свідчити про певні труднощі з утриманням персоналу, попри активний набір. Проте коефіцієнт відновлення працівників збільшився з 8% до 34,45%, що вказує на значне зростання частки нових працівників у загальному складі.

Загалом, кадрова політика компанії адаптується до умов війни, демонструючи зусилля з відновлення персоналу. Основні виклики для «АТБ-Маркет» у цьому контексті – утримання працівників, адаптація нових кадрів і подальша стабілізація кадрового складу.

Для утримання та залучення кваліфікованого персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» формує кадрову політику на основі стратегічних пріоритетів розвитку компанії. Компанія дбає про створення конкурентних умов праці, забезпечення професійного розвитку персоналу, створення комфортного робочого середовища, підтримку корпоративної культури та ефективний рекрутинг.

Кадрова політика корпорації АТБ побудована на таких принципах, як:

- прозорість – ясна та зрозуміла кожному співробітнику система оцінки і схема кар'єрного зростання,
- об'єктивність – враховуються результати оцінки і стаж роботи в компанії,
- хронологічно – при рівних професійних якостях співробітник із великим стажем роботи має більше можливостей для подальшого професійного зростання [57].

Корпорація «АТБ» – гарантує кар'єрне зростання своїм кращим співробітникам. Для цього в компанії розроблена періодична система оцінки. При позитивних результатах щорічної комплексної оцінки працівнику гарантована наступна сходинка в кар'єрі! Оцінювання персоналу здійснюють керуючі магазинами спільно з менеджерами з персоналу і районними керівниками, які оцінюють результати роботи і приймають рішення про зарахування кращих співробітників до кадрового резерву [57]. Співробітники, зараховані до кадрового резерву, зможуть зайняти більш високу посаду. Далі їм пропонують пройти безкоштовне навчання за спеціальними програмами, які розроблені для кожної з посад кар'єрної драбини.

Співробітники проходять стажування безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставників або навчаються у корпоративних освітніх центрах. За підсумками навчання ухвалюється рішення щодо їхнього призначення на нову посаду.

Корпорація «АТБ» дотримується принципів соціальної відповідальності, забезпечуючи комфортні умови праці, конкурентну заробітну плату та її своєчасну виплату відповідно до чинного законодавства України. Обсяги витрат компанії на оплату праці співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» наведено в табл.2.8.

**Склад та структура фонду оплати праці
ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 рр.**

Показник	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	Абс., ±	Віднос., %
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	16 017 786	100	29 231 586	100	13213800	82,5
Фонд основної заробітної плати	6887648,0	43	11692634,4	40	4804986,4	69,8
Фонд додаткової заробітної плати	7896768,5	49,3	15171193,1	51,9	7274424,6	92,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1233369,5	7,7	2367758,5	8,1	1134388,9	92,0

Джерело: розраховано за даними підприємства.

У 2023 році загальний фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 13,2 млрд грн або 82,5% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про суттєве підвищення витрат компанії на персонал, що може бути пов'язано з інфляційними процесами, підвищенням заробітних плат та загальними змінами у структурі працівників.

Фонд основної заробітної плати збільшився на 4,8 млрд грн (+69,8%), проте його частка у загальному фонді дещо зменшилася – з 43% у 2022 році до 40% у 2023 році. Це свідчить про те, що основний приріст витрат припав на інші складові заробітної плати.

Фонд додаткової заробітної плати зріс найбільше – на 7,27 млрд грн (+92,1%), а його частка у структурі ФОП збільшилася з 49,3% до 51,9%. Така динаміка може бути пов'язана зі збільшенням виплат за понаднормову роботу, компенсаційних виплат або інших форм додаткового стимулювання працівників.

Заохочувальні та компенсаційні виплати також продемонстрували суттєве зростання – на 1,13 млрд грн (+92%), що може бути пов'язано зі збільшенням премій, бонусів та інших матеріальних стимулів для працівників.

Загалом, зростання фонду оплати праці у 2023 році демонструє прагнення компанії підтримувати конкурентний рівень заробітних плат та стимулювати персонал, що є важливим фактором у період нестабільності.

2.3. Особливості застосування інформаційних технологій та аналіз умов праці в ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» – один із найбільших ритейлерів України, який активно впроваджує сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів. Широке застосування інформаційних технологій дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» зберігати лідерські позиції в ритейлі, забезпечуючи ефективність бізнесу та покращення обслуговування клієнтів.

Перелік інформаційних продуктів, що активно використовуються в діяльності компанії АТБ представлено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Інформаційні технології, що використовуються в управлінні бізнес-процесами ТОВ «АТБ-Маркет»

Бізнес процес	Інформаційна технологія	Переваги
1	2	3
Управління ланцюгами постачання	WMS (Warehouse Management System) – система управління складом	Оптимізація запасів, зменшення втрат, автоматизація розміщення товарів, контроль залишків у реальному часі
Продажі та обслуговування клієнтів	POS-системи (Point of Sale) – касові термінали з інтегрованим обліком	Прискорення обслуговування, автоматизація продажів, безготівкові розрахунки, миттєве оновлення даних про товари
Логістика та транспорт	TMS (Transport Management System) – система управління транспортом	Автоматизоване планування маршрутів, зниження витрат на паливо, контроль часу доставки, GPS-моніторинг транспорту
Персонал та управління кадрами	HRM-система (SAP, Workday) – управління кадрами та розкладом роботи	Оптимізація робочого графіка, автоматизований розрахунок заробітної плати, контроль продуктивності працівників
Фінансовий облік та аналітика	ERP-система (SAP) – управління фінансами, бухгалтерія, податковий облік	Централізоване управління фінансами, зменшення помилок у звітності, контроль витрат та доходів
Маркетинг та програми лояльності	CRM-система (Customer Relationship Management) – система управління клієнтськими відносинами	Аналіз купівельної поведінки, персоналізовані знижки, підвищення лояльності клієнтів
Інтернет-продажі та мобільний додаток	Е-commerce платформа та мобільний застосунок АТБ	Доступ до онлайн-замовлень, інтеграція з програмою лояльності, push-сповіщення про акції

1	2	3
Безпека та контроль персоналу	Системи відеоспостереження з аналітикою	Запобігання крадіжкам, аналіз потоку клієнтів, контроль за роботою персоналу
Автоматизація цінової політики	Dynamic Pricing Software – система динамічного ціноутворення	Автоматичне оновлення цін на основі попиту, конкурентного аналізу та сезонності
Контроль залишків товару	RFID та штрихкод-системи	Автоматизоване відстеження товарів, зменшення втрат, пришвидшення інвентаризації
Інтерактивна аналітика продажів	BI (Business Intelligence) системи, Power BI	Візуалізація даних, прогнозування трендів, виявлення неефективних категорій товарів
Автоматизація закупівель	SRM (Supplier Relationship Management) – система управління постачальниками	Оптимізація процесу замовлення товарів, автоматизоване ведення переговорів, оцінка надійності постачальників
Екологічні ініціативи та стійкість	Система енергоефективного моніторингу (IoT)	Контроль споживання електроенергії, зниження витрат на ресурси, оптимізація холодильного обладнання

Джерело: складено за даними підприємства [57, 37, 52, 53, 35, 54, 51, 56].

Ключовим елементом цифрової трансформації діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» стало впровадження ERP-система на базі Oracle Retail. Ця система об'єднує численні бізнес-процеси в одне єдине інформаційне середовище, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи компанії. Головне призначення ERP-системи – забезпечити зростання конкурентоздатності підприємства шляхом підвищення ефективності бізнес-процесів і, як наслідок, скорочення витрат [37].

Дана система дозволяє автоматизувати усі сфери діяльності підприємства, починаючи від планування бізнес-процесів до контролю їх реалізації та подальшого аналізу результатів. Система дозволяє значно знизити витрати, зменшити вплив людського фактору та оптимізувати всі основні бізнес-процеси.

Завдяки використанню ERP-системи на базі Oracle Retail ТОВ «АТБ-Маркет» може знижувати витрати на управління запасами, автоматизувати логістичні процеси, ефективно планувати закупівлі, а також мати доступ до аналітичних даних для прийняття оперативних управлінських рішень.

Система дозволяє відслідковувати поточний стан бізнесу в реальному часі, здійснювати точні прогнози та швидко коригувати плани в залежності від змін ринкових умов, що допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. В результаті цього відбувається підвищення ефективності бізнес-процесів, що сприяє загальному зростанню продуктивності та скороченню витрат.

Значним кроком на шляху оптимізації бізнес-процесів компанії «АТБ-Маркет» було впровадження інформаційно-аналітичної системи ВІ (business intelligence) [52]. ВІ-система використовується в ТОВ «АТБ-Маркет» для оптимізації таких напрямків, як аналіз продажів та попиту, управління запасами, маркетингові стратегії, фінансовий аналіз, операційна ефективність, прогнозування та планування, а також аналітика споживчої поведінки. Використання ВІ (Business Intelligence) дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, зменшити обсяг ручних операцій і зосередити зусилля працівників на аналізі інформації. Основною перевагою ВІ-системи є підвищення точності рішень на основі актуальних даних, що допомагає уникати помилок і знижує ризики.

Вдалим рішенням для компанії «АТБ-Маркет» було підключення служби закупівель до сервісу Power BI Embedded, що дозволило інтегрувати аналітичні панелі та звіти безпосередньо в внутрішні системи компанії. Використання даної інформаційної технології покращило аналіз даних у реальному часі, дозволяючи співробітникам служби закупівель швидко оцінювати важливі показники, такі як обсяги закупівель, терміни поставок та витрати. Впровадження Power BI забезпечило оптимізацію процесів, зниження витрат і покращення прогнозування потреб у товарах, а також підвищило ефективність прийняття рішень завдяки автоматизації збору та обробки даних. Використовуючи можливості Power BI Embedded ТОВ «АТБ-Маркет» створив інформаційні панелі, які відображають набір важливих даних (KPI) – від кількості покупців та історії успішних продажів продукції до статистики споживання електроенергії магазином. Використання сервісу Power BI Embedded є в 5-6 разів дешевшим за

попереднє, і з його допомогою менеджери витрачають на звітування та аналіз принаймні в 2 рази менше часу [52].

Наприкінці 2020 року в компанії АТБ було впроваджено електронний документообіг від провайдера EDIN. Система електронного документообігу EDI дозволяє автоматизувати процес обміну документацією між підприємством та його партнерами. Ця система значно спрощує і прискорює процеси, пов'язані з обміном комерційними, фінансовими та іншими документами, замінюючи традиційні паперові документи електронними форматами.

Завдяки інтеграції ERP (системи на базі платформи Oracle Retail) та технології обміну даними EDI (Electronic Data Interchange) вдалося розв'язати цілу низку проблем [53]. Так, інтеграція EDIN дозволяє зменшити час, необхідний для обробки документів, підвищити точність передачі інформації та знизити ймовірність помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. Крім того, система забезпечує зручний доступ до документації для всіх учасників процесу, що дозволяє швидко обробляти запити та здійснювати перевірку на всіх етапах документообігу.

Для підвищення ефективності логістичних процесів в ТОВ «АТБ-Маркет» використовуються WMS, TMS і GPS систем [37]. Дані системи дозволяють значно знизити витрати на внутрішньо-складську обробку товарів та їх доставку, а також посилити контроль над виконанням складських операцій. Це допомагає мінімізувати вплив людського фактору на процеси складської логістики, підвищити ефективність роботи як власного, так і орендованого автопарку, а також покращити якість транспортних послуг.

Оптимізація маркетингової діяльності компанії АТБ-маркет здійснюється на основі використання програмних продуктів компанії «Strategix», серед яких «SpacePlanning», «FloorPlanning», «Web Publisher» [37]. Застосування даних програмних продуктів у «АТБ-Маркет» сприяє ефективному управлінню мерчандайзингом і значному збільшенню товарообігу. Ці інструменти дозволяють оптимізувати використання торговельної площі, зокрема, шляхом покращення розподілу площ між різними товарними категоріями, а також

ефективно розміщувати торговельне обладнання. Вони допомагають вдосконалювати викладення товарів у межах кожної категорії та розташування самих категорій у торговельній залі, що забезпечує більш зручний та привабливий простір для покупців і сприяє збільшенню продажів.

Компанія «АТБ-Маркет» однією з перших впровадила диджитал-інструмент для ефективної та прозорої взаємодії з постачальниками товарів [51]. «Портал постачальника» АТБ – це сучасна цифрова платформа, створена для оптимізації взаємодії з постачальниками та підвищення ефективності бізнес-процесів. Вона забезпечує зручний та прозорий обмін даними, автоматизує ключові операції та сприяє оперативному прийняттю рішень. Завдяки порталу постачальники можуть у режимі реального часу відстежувати статус замовлень, контролювати виконання поставок, обмінюватися електронними документами та отримувати аналітичну інформацію щодо товарообігу. Інтеграція з іншими системами компанії дозволяє мінімізувати помилки, пов'язані з ручною обробкою даних, скоротити час на узгодження та підвищити точність прогнозування потреб у товарах.

З 2018 року покупці торгової мережі «АТБ» мають можливість використовувати сервіс Apple Pay для оплати покупок [35, 54 с. 144]. Використання Apple Pay в АТБ забезпечує зручний, швидкий та безпечний спосіб розрахунку за товари. Ця технологія дозволяє клієнтам здійснювати безконтактні платежі за допомогою iPhone, Apple Watch або інших пристроїв Apple, що підтримують функцію NFC. Завдяки інтеграції Apple Pay покупці можуть оплачувати товари без необхідності використовувати готівку або вводити платіжні дані вручну, що значно прискорює процес розрахунку на касі. Крім того, система забезпечує високий рівень безпеки завдяки шифруванню даних та технології токенизації, що запобігає несанкціонованому доступу до фінансової інформації.

Для зручності покупців та покращення сервісу в мережі супермаркетів АТБ, компанією було створено мобільний додаток «АТБ». Додаток є програмою хмарної комунікації між «Користувачами» і інтерфейсом програми розробленої

для мобільних пристроїв, що працюють під управлінням операційних систем «iOS» і «Android» [39]. Він дозволяє користувачам переглядати актуальні акції та спеціальні пропозиції, знаходити найближчі магазини, відстежувати історію покупок і керувати програмою лояльності. Завдяки додатку клієнти можуть швидко отримувати інформацію про товари, зберігати електронні чеки та користуватися цифровою бонусною картою. Інтерфейс розроблений таким чином, щоб забезпечити легкий доступ до всіх функцій, а інтеграція з іншими сервісами дозволяє підвищити ефективність покупок та зробити процес взаємодії з мережею ще більш комфортним.

Корпорація АТБ застосовує сучасні діджитал-рішення у сфері роздрібної торгівлі та впроваджує сучасні клієнтські сервіси [55]. З метою покращення комунікації з клієнтами та підвищення рівня сервісу в ТОВ «АТБ-Маркет» створено інтелектуальний помічник «АТБОТ».

Чат-бот надає користувачам швидкий доступ до інформації про акції, знижки, графік роботи магазинів, а також допомагає знайти найближчу торгову точку. Крім того, АТБОТ може відповідати на поширені запитання, надавати підтримку щодо використання мобільного додатку та програми лояльності. Завдяки інтеграції з іншими сервісами мережі, бот забезпечує оперативну взаємодію та мінімізує необхідність звернення до операторів, що робить процес комунікації ще більш зручним та ефективним.

Для підвищення ефективності HR-процесів в компанії АТБ використовується ряд інформаційних технологій, які допомагають автоматизувати рутинні процеси у сфері управління персоналом.

В табл. 2.10. наведено основні інформаційні технології, що використовуються ТОВ «АТБ-Маркет» для управління персоналом, а також напрямки їх використання з метою підвищення ефективності HR-процесів.

Інформаційні технології, які використовуються ТОВ «АТБ-Маркет» для управління персоналом

Інформаційна технологія	Напрямок використання у HR	Опис
SAP SuccessFactors	Управління навчанням і розвитком персоналу	Автоматизація навчання, моніторинг успішності, адаптація нових працівників
AP Payroll	Розрахунок заробітної плати	Автоматизація процесу нарахування заробітної плати, бонусів, надбавок та відрахувань.
Work.ua, Rabota.ua, GRS.ua	Підбір персоналу	Автоматизований пошук кандидатів, розміщення вакансій, аналітика ринку праці
Microsoft Power BI	HR-аналітика	Аналіз ефективності персоналу, прогнозування плинності кадрів, візуалізація HR-даних
BambooHR	Оцінка ефективності роботи	Відстеження продуктивності працівників, проведення атестацій та опитувань
Google Workspace (Docs, Sheets, Meet)	Внутрішня комунікація та співпраця	Організація онлайн-зустрічей, спільне редагування документів, корпоративна пошта
Trello, Asana	Управління HR-проектами	Планування та контроль завдань, координація роботи HR-відділу

Джерело: складено за даними підприємства.

Незважаючи на широке використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління персоналом, ТОВ «АТБ-Маркет» активно користується послугами компанії Fillin, що є лідер з аутсорсингу персоналу в Україні [59]. Що може свідчити про недостатню спроможність компанії АТБ вирішувати власними силами питання кадрового забезпечення.

Впровадження інноваційних технологій у мережі «АТБ» стосується не лише цифрових рішень для покращення сервісу, а й стратегій енергоефективності. З 12 жовтня 2022 року корпорація «АТБ» суттєво скорочує споживання електроенергії у всіх діючих магазинах, працюючи в режимі енергозбереження [56]. Одним із ключових заходів стало відключення підсвічування вивісок, рекламних конструкцій, стел та освітлення прилеглих територій. Крім того, компанія відмовилася від підсвічування торговельного обладнання, зокрема, боксів та полиць, а також освітлення приміщень, які не задіяні у роботі співробітників.

У нових магазинах «АТБ» впроваджуються сучасні енергоефективні рішення: холодильне та морозильне обладнання останнього покоління, інноваційні LED-системи освітлення, технології утеплення, опалення та рекуперації енергії. Це дозволяє скоротити до 70% витрат на опалення, що значно підвищує загальну енергоефективність компанії [56, 54 с. 144].

Щодо забезпечення енергетичної безпеки та підтримання надійного функціонування української енергосистеми, корпорація «АТБ» активно розширює використання альтернативних джерел енергії та резервного живлення. На сьогодні:

- понад 1200 магазинів (98% мережі) оснащені генераторами;
- 40 магазинів працюють на сонячних електростанціях, ще 180 знаходяться на стадії облаштування;
- на розподільчому центрі у Хмельницькому регіоні встановлено газотурбінне обладнання для автономного енергозабезпечення [40, 41].

Такі заходи не лише знижують енергетичні витрати компанії, а й забезпечують стабільність роботи торговельної мережі в умовах можливих енергетичних криз.

Загалом використання інформаційних та енергозберігаючих технологій у ТОВ «АТБ-Маркет» є ключовим чинником для підвищення ефективності операцій, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Компанія «АТБ-Маркет» як один із найбільших роботодавців України створює гідні умови праці для свого персоналу, забезпечуючи соціальні гарантії, конкурентну заробітну плату, безпеку, навчання та можливості для кар'єрного зростання.

Офіційне працевлаштування та соціальні гарантії є одним із ключових аспектів роботи в «АТБ». Усі співробітники оформлюються відповідно до чинного законодавства, що гарантує їм стабільний дохід, оплату лікарняних, відпусток та пенсійні відрахування. Компанія дотримується графіка своєчасної

виплати заробітної плати, що є важливим фактором для стабільного фінансового становища працівників.

В «АТБ» існує чітка система оплати праці, що залежить від посади, стажу роботи та продуктивності працівника. Компанія також впровадила систему бонусів та премій, які нараховуються за перевиконання планів, високу ефективність роботи та відсутність порушень трудової дисципліни. Це стимулює співробітників до якісного виконання своїх обов'язків і дає можливість збільшувати власний дохід.

Значну увагу в «АТБ» приділяють комфортним умовам праці. Магазини оснащені сучасним обладнанням, що полегшує роботу персоналу: автоматизовані касові системи, сканери штрих-кодів та електронні системи обліку товарів зменшують фізичне навантаження на працівників. Для співробітників складів та логістичних центрів облаштовані зони відпочинку, душові кімнати та їдальні, що дозволяє створити комфортне середовище для праці. У магазинах діє система кондиціонування та вентиляції, що забезпечує оптимальні температурні умови в будь-яку пору року.

Гнучкий графік роботи є ще однією перевагою для співробітників «АТБ». Завдяки змінному розкладу працівники можуть поєднувати роботу з навчанням чи особистими справами. Водночас компанія намагається рівномірно розподіляти робоче навантаження серед персоналу, щоб уникнути перевтоми та забезпечити баланс між роботою та відпочинком.

Велика увага приділяється навчанню та кар'єрному зростанню. Кожен новий працівник проходить вступний курс навчання, де знайомиться з корпоративними стандартами та основними робочими процесами. Для тих, хто прагне підвищити кваліфікацію, існують внутрішні програми навчання та тренінги. Компанія активно підтримує систему внутрішнього підвищення кадрів, що дозволяє рядовим працівникам з часом отримати керівні посади. Таким чином, навіть без досвіду роботи в сфері ритейлу можна побудувати кар'єру всередині компанії.

Одним із пріоритетів компанії АТБ є безпека та охорона праці. Компанія впроваджує сучасні стандарти охорони здоров'я та безпеки, забезпечує працівників захисним спецодягом, зокрема на складах і виробничих об'єктах. Регулярно проводяться інструктажі щодо техніки безпеки, що мінімізує ризики виробничого травматизму.

Таким чином, «АТБ-Маркет» створює гідні умови праці для свого персоналу, гарантуючи стабільність, соціальний захист, комфорт, можливості для кар'єрного розвитку та безпеку. Це робить компанію привабливим роботодавцем для тисяч працівників по всій Україні.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Порівняння основних напрямків удосконалення інформаційних технологій у ТОВ «АТБ-Маркет»

Результати дослідження кадрового забезпечення ТОВ «АТБ-Маркет», що представлені у 2 розділі кваліфікаційної роботи, вказують на наявність у компанії значної проблеми із скороченням чисельності персоналу у 2022-2023 рр. Так, за рік чисельність працівників АТБ-Маркет скоротилася на 4 778 осіб, що становить 9,8% від загальної кількості персоналу.

Масштабність цієї проблеми посилюється ще й тим, що у 2023 році «АТБ-Маркет» опинилася у збитковому стані, що створює додатковий тиск на фінансову та операційну діяльність компанії. Зменшення чисельності працівників безпосередньо впливає на ефективність функціонування мережі, що може призводити до зниження якості обслуговування, проблем із логістикою, нестачі персоналу в магазинах та зменшення рівня продажів. У таких умовах компанія змушена шукати нові підходи до управління кадровими ресурсами, оптимізувати витрати та одночасно вирішувати проблему нестачі персоналу.

Для вирішення цієї проблеми, компанії слід зосередитися на масовому підборі персоналу, впроваджуючи сучасні HR-технології, автоматизуючи процеси рекрутингу та вдосконалюючи методи пошуку кандидатів.

ТОВ «АТБ-Маркет», на разі, застосовує комплексний підхід до підбору персоналу, поєднуючи традиційні та інноваційні методи для забезпечення ефективного функціонування своєї мережі. До основних методів, які використовуються в ТОВ «АТБ-Маркет» для закриття потреби у персоналі, належать наступні.

1. Внутрішній кадровий резерв. Компанія активно розвиває внутрішній кадровий резерв, надаючи можливості для кар'єрного зростання своїм співробітникам. Після щорічної комплексної оцінки кращі працівники зараховуються до кадрового резерву та проходять відповідне навчання для зайняття вищих посад [57].

2. Просування гідних співробітників. Корпорація «АТБ» створила власні навчальні центри в різних регіонах України, де співробітники проходять стажування та підвищують кваліфікацію. За результатами навчання, кращі співробітники мають можливість отримати підвищення по посаді [57].

3. Реферальні програми. Співробітники компанії можуть рекомендувати своїх знайомих на відкриту вакансію, заповнивши спеціальну анкету або передавши контактні дані кандидата у HR-відділ. Після цього рекрутери перевіряють відповідність кандидата вимогам посади, проводять необхідні співбесіди та тестування. Якщо кандидат успішно проходить всі етапи відбору, його приймають на роботу. Співробітник, який порекомендував кандидата, отримує грошову або нематеріальну винагороду після того, як новий працівник відпрацює випробувальний термін.

4. Співпраця з аутсорсинговими компаніями. Для оптимізації процесу підбору персоналу корпорація АТБ співпрацює з аутсорсинговими агентствами, що дозволяє швидко закривати вакансії та зосередитися на стратегічних завданнях [59].

Створення внутрішнього кадрового резерву та просування гідних співробітників – це методи внутрішнього рекрутингу, які не дозволяють закрити повністю всі кадрові потреби компанії. Використання реферальних програм не досить ефективне у випадках, коли компанія шукає вузькопрофільних спеціалістів або потребує великої кількості нових працівників у короткі терміни. Основна причина цього – обмежена кількість рекомендацій від діючих співробітників, адже не всі можуть мати у своєму колі знайомих, які відповідають вимогам вакансій. Натомість активне і систематичне використання послуг рекрутингових агенцій для швидкого та масового підбору персоналу є

достатньо витратним заходом, враховуючи збитковість ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023 році.

Використання даних методів рекрутингу є не досить дієвим для проведення масового підбору персоналу, враховуючи збитковість діяльності підприємства в поточному періоді та проведення тотальної мобілізації в країні. З огляду на це, пропонуємо компанії АТБ активізувати процеси рекрутингу власними силами, за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій для масового підбору персоналу та розроблення спеціальних програм щодо працевлаштування молоді та студентів.

Серед переліку сучасних інноваційних технологій, що використовуються для масового підбору персоналу у великих компаніях, виділяють: Terrasoft (Creatio), SAP SuccessFactors, Workday Recruiting, Oracle Taleo, SmartRecruiters, Greenhouse. Кожна з цих інформаційних систем має ряд особливостей.

Terrasoft (Creatio) – це гнучка система для управління взаємовідносинами з кандидатами та автоматизації HR-процесів. Вона поєднує CRM і платформу для автоматизації рекрутингу, що дозволяє рекрутерам ефективно організовувати процеси пошуку та підбору персоналу. Перевагою є зручна інтеграція з іншими інструментами компанії та можливість кастомізації під конкретні потреби бізнесу. Недоліком може бути складність у навчанні нових користувачів через велику кількість функцій.

SAP SuccessFactors є комплексним HR-рішенням, яке включає в себе модулі для рекрутингу, навчання та розвитку співробітників. Платформа відома своєю здатністю інтегруватися з іншими системами SAP і використовувати великі дані для підвищення ефективності процесів підбору персоналу. Її перевагою є високий рівень безпеки та стабільність у великих організаціях, що працюють у багатьох регіонах. Проте, через свою складність у налаштуванні і високі вимоги до інфраструктури, система може бути не такою гнучкою і зручною для малих і середніх компаній.

Workday Recruiting – це рішення для підбору персоналу, яке є частиною більшої HR-платформи Workday. Платформа має потужний інтерфейс для

керування вакансіями, кандидатами та спрощує процеси відбору. Вона дозволяє автоматично сортувати та оцінювати кандидатів на основі даних з попередніх наймів. Перевагою є висока інтеграція з іншими HR-системами та аналітика в реальному часі. Однак, для малих компаній її вартість може бути надто високою, і її функціональність може бути занадто комплексною для простих бізнес-процесів.

Oracle Taleo – одна з найбільш відомих платформ для рекрутингу, яка забезпечує автоматизацію всіх етапів процесу підбору персоналу. Її основна перевага – наявність потужних аналітичних можливостей, які дозволяють оцінювати ефективність різних джерел кандидатів і прогнозувати успішність найму. Однак, для користувачів, які не потребують надмірної аналітики, система може здатися занадто складною і дорогою.

SmartRecruiters – це сучасна, користувацька та гнучка платформа для підбору персоналу, яка зосереджена на простоті використання та інтеграціях з різними джерелами кандидатів, такими як соціальні мережі та спеціалізовані сайти. Платформа має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і хорошу мобільну версію. Вона дозволяє компаніям швидко залучати кандидата через різноманітні канали. Однак її функціонал може бути обмеженим для дуже великих компаній з більш складними процесами.

Greenhouse – одна з лідерів на ринку HR-технологій, яка надає потужні інструменти для управління рекрутингом. Вона дозволяє компаніям налаштовувати специфічні процеси відбору, автоматизувати комунікацію з кандидатами та надавати глибокий аналіз процесу найму. Платформа також інтегрується з багатьма іншими сервісами та має додаткові можливості для співробітництва з рекрутерами та відділами кадрів. Однак для малих компаній ця система може бути занадто дорогою.

Кожна з цих платформ має свої сильні і слабкі сторони: Terrasoft (Creatio), SAP SuccessFactors, Workday та Oracle Taleo – ідеальні для масового підбору у великих корпораціях, а SmartRecruiters та Greenhouse – чудово підходять для глобальних компаній із великими HR-командами. При цьому, Terrasoft (Creatio)

та SmartRecruiters мають більше гнучкості та простоти у використанні, а SAP SuccessFactors, Workday Recruiting, Oracle Taleo і Greenhouse пропонують більш потужні функції для великих підприємств, але можуть бути складнішими у налаштуванні та вимагають більше ресурсів для впровадження.

Порівняння основних характеристик даних інформаційних систем представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння інформаційних технологій, що використовуються для проведення масового підбору персоналу

Характеристика	Terrasoft (Creatio)	SAP Success Factors	Workday Recruiting	Oracle Taleo	Smart Recruiters	Greenhouse
1	2	3	4	5	6	7
Тип платформи	Всеохоплююча система для автоматизації бізнес-процесів, що включає рекрутинг	Хмарна платформа для управління талантами, включаючи рекрутинг	Хмарна платформа для HR та рекрутингу	Хмарна платформа для рекрутингу управління талантами	Хмарна платформа для рекрутингу, орієнтована на середній бізнес	Хмарна платформа для рекрутингу фокусом на співбесіди
Цільова аудиторія	Великі компанії, що потребують індивідуальних рішень для HR процесів	Великі компанії, інтеграція з іншими продуктами і SAP	Великі компанії, що потребують комплексного управління персоналом	Великі та середні компанії з високими вимогами до HR процесів	Середні та малі компанії, які потребують простоти та швидкості підбору персоналу	Малі та середні компанії з потребою в інтуїтивному інтерфейсі
Кастомізація	Висока, можливість налаштування під потреби компанії	Висока, гнучка настройка під конкретні бізнес-процеси	Висока, можливість налаштування під потреби компанії	Висока, налаштування під потреби компанії	Обмежена, орієнтована на стандартні процеси рекрутингу	Обмежена, налаштування для стандартних процесів рекрутингу
Інтерфейс	Складний, потребує часу на навчання	Зручний, але потребує досвіду для повного використання	Інтуїтивно зрозумілий, зручний для користувачів різного рівня	Складний для новачків, але потужний для великих компаній	Простий, інтуїтивно зрозумілий, орієнтований на швидке впровадження	Простий, зручний, орієнтований на легкість використання

1	2	3	4	5	6	7
Інтеграція з іншими системами	Висока, інтеграція з CRM, ERP та іншими корпоративними інструментами	Висока, інтеграція з іншими продуктами та SAP та сторонніми системами	Висока, інтеграція з фінансовими та HR системами в рамках Workday	Висока, інтеграція з іншими продуктами Oracle та сторонніми додатками	Середня, інтеграція з популярними HR інструментами	Середня, можливість інтеграції з іншими HR та рекрутинг інструментами
Підтримка мобільних платформ	Підтримка мобільних додатків для рекрутерів і кандидатів	Мобільний доступ для кандидатів та рекрутерів	Підтримка мобільних додатків для рекрутерів	Підтримка мобільних платформ, орієнтована на корпоративних користувачів	Повна підтримка мобільних платформ для кандидатів і рекрутерів	Підтримка мобільних додатків для рекрутерів і кандидатів
Аналітика та звітність	Потужна аналітика для оцінки ефективності і рекрутингу і HR процесів	Потужна аналітика для оцінки ефективності HR процесів	Вбудовані інструменти для моніторингу ефективності процесу підбору кандидатів	Потужні аналітичні інструменти для оцінки HR процесів і рекрутингу	Базова аналітика для оцінки ефективності рекрутингу	Розширені аналітичні інструменти для оцінки кандидатів
Вартість	Висока, залежить від налаштувань і масштабу впровадження	Висока, підходить для великих компаній	Висока, орієнтована на великі та середні компанії	Висока, підходить для великих підприємств з ресурсами для впровадження	Середня, орієнтована на середній бізнес	Середня, підходить для малих та середніх компаній
Підтримка та обслуговування	Хороша підтримка, але може вимагати додаткових витрат на кастомізацію та навчання	Потужна підтримка для великих компаній, спеціалізоване обслуговування	Висока, технічна підтримка та консультації для налаштування	Середня, технічна підтримка може бути дорожчою для невеликих компаній	Швидка підтримка та онлайн-ресурси для користувачів	Висока, зручна підтримка через онлайн-канали та форуми

Загалом, вибір однієї із цих платформ залежить від розміру компанії, потреб у кастомізації, бюджету та наявності існуючих бізнес-систем для інтеграції.

З огляду на масштаби діяльності компанії АТБ, наявну потребу в автоматизації та інтеграції з іншими корпоративними системами, оптимальним вибором для ТОВ «АТБ-Маркет» буде впровадження Terrasoft (Creatio)

3.2. Техніко-економічне обґрунтування впровадження інформаційних систем для забезпечення масового підбору персоналу

Впровадження Terrasoft (Creatio) у мережі АТБ-Маркет стане стратегічно важливим кроком на шляху підвищення ефективності управління персоналом, особливо в умовах значного скорочення чисельності працівників у 2022–2023 роках. З огляду на масові звільнення, викликані воєнними подіями та мобілізацією, компанія потребує системного підходу до масового підбору персоналу, автоматизації рекрутингу та підвищення швидкості закриття вакансій. Terrasoft (Creatio) здатна забезпечити ці потреби завдяки гнучкості, інтеграції з іншими бізнес-системами та широкому функціоналу для управління HR-процесами.

Terrasoft (Creatio) забезпечить значні переваги ТОВ «АТБ-Маркет» в здійсненні рекрутингу та в проведенні масового підбору персоналу зокрема. До основних переваг належать:

1. Автоматизація масового підбору персоналу. Завдяки впровадженню Terrasoft, компанія може ефективно обробляти велику кількість заявок, автоматично відсівати кандидатів за визначеними критеріями та організувати їх подальший супровід без значного навантаження на HR-фахівців. Це дозволяє зосередити ресурси на більш стратегічних завданнях та підвищити швидкість закриття вакансій.

2. Скорочення часу закриття вакансій. Використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів у Terrasoft (Creatio) дозволяє швидко знаходити найкращих кандидатів, що знижує ризики кадрового дефіциту та забезпечує безперервність операційної діяльності компанії.

3. Інтеграція з іншими бізнес-системами. Terrasoft (Creatio) легко взаємодіє з CRM, ERP, фінансовими та логістичними системами, що дозволяє оптимізувати процеси найму та адаптації персоналу, забезпечуючи єдину інформаційну екосистему для всіх бізнес-процесів.

4. Централізоване управління рекрутингом. Особливістю діяльності мережі АТБ є необхідність мати єдину базу кандидатів, аналітику щодо закриття вакансій та ефективні механізми комунікації між рекрутерами та керівниками торгових точок. Terrasoft (Creatio) забезпечує централізоване управління рекрутингом, що підвищує прозорість та контроль над процесами підбору персоналу.

5. Оптимізація витрат на рекрутинг. Автоматизація HR-процесів зменшує потребу у великій команді рекрутерів і знижує витрати на послуги зовнішніх агентств, що позитивно вплине на фінансові показники компанії АТБ.

Загалом, впровадження Terrasoft (Creatio) в АТБ-Маркет дозволяє значно підвищити ефективність процесів підбору персоналу, знизити витрати та забезпечити стабільність кадрового складу, що є критично важливим для успішної діяльності компанії.

Впровадження Terrasoft (Creatio) в ТОВ «АТБ-Маркет» допоможе значно оптимізувати процеси рекрутингу, підвищити швидкість закриття вакансій, скоротити витрати на пошук персоналу та автоматизувати всі HR-процеси компанії. Це стратегічно важливий крок для забезпечення стабільної роботи мережі в умовах високої плинності кадрів і кадрового дефіциту.

Особливо цінним буде використання можливостей Terrasoft (Creatio) для організації програм по залученню молоді та студентів до роботи в АТБ. Terrasoft (Creatio) дозволяє автоматично публікувати вакансії на різних платформах, включаючи сайти університетів, професійні соціальні мережі та спеціалізовані портали для молодих спеціалістів. Окрім цього дана платформа може бути інтегрована з платформами університетів, що дозволяє автоматично отримувати інформацію про студентів, які шукають можливості для стажування або працевлаштування. Також Terrasoft (Creatio) забезпечує персоналізовану

комунікацію з кандидатами через різні канали (електронна пошта, SMS, месенджери), що підвищує залученість та інтерес молоді до компанії.

Впровадження Terrasoft (Creatio) в ТОВ «АТБ-Маркет» передбачає виконання значного обсягу робіт, які можна представити у вигляді наступної програми.

1. Аналіз поточних бізнес-процесів. Оцінка існуючих HR-процедур для виявлення неефективностей та визначення областей для автоматизації.

2. Розробка плану впровадження. Створення детального плану з визначенням етапів, термінів та відповідальних осіб.

3. Налаштування та кастомізація системи. Адаптація Terrasoft (Creatio) під специфічні потреби АТБ, включаючи налаштування процесів рекрутингу та інтеграцію з іншими бізнес-системами.

4. Міграція даних. Перенесення необхідних даних з існуючих систем до нової платформи з забезпеченням їхньої цілісності та актуальності.

5. Навчання персоналу. Проведення тренінгів для HR-фахівців та інших користувачів системи для забезпечення ефективного використання нового інструменту.

6. Тестування та запуск. Проведення тестування системи, пілотний запуск та коригування на основі зворотного зв'язку від користувачів.

7. Підтримка та вдосконалення. Постійний моніторинг роботи системи, надання технічної підтримки та оптимізація процесів на основі зібраних даних.

Впровадження платформи Terrasoft (Creatio) в компанії АТБ передбачає здійснення фінансових витрат, які будуть спрямовані на придбання ліцензійного програмного забезпечення, оплату послуг з впровадження та налаштування, організацію навчання персоналу для роботи з даною платформою, технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення та можливі доопрацювання системи. Загальні витрати на впровадження та підтримання роботи Terrasoft (Creatio) складають 3101 тис. грн.

Важливим напрямком забезпечення потреб компанії у необхідній кількості персоналу та підвищення ефективності масового підбору персоналу є

створення програм по залученню молоді віком від 16-17 років та студентів. Створюючи можливості щодо працевлаштування молоді та студентів, компанія АТБ зможе подолати проблему із значною мобілізацією працюючих, а також сформує передумови для залучення енергійних та мотивованих працівників.

Для працевлаштування молоді віком від 16-17 років та студентів, компанії АТБ необхідно враховувати чинні законодавчі вимоги, створити програми стажувань та практик, що будуть орієнтовані на старшокласників та студентів, забезпечити гнучкий графік роботи, при якому молоді працівники зможуть поєднувати роботу і навчання.

Впровадження таких ініціатив вимагає певних фінансових інвестицій, зокрема на розробку та реалізацію програм стажувань, оплату праці наставників, маркетингові заходи для підвищення привабливості бренду роботодавця серед молоді. Загальні витрати на розробку і реалізацію програми працевлаштування молоді та студентів в компанії АТБ будуть становити 578 тис. грн.

Інтеграція інноваційної платформи Terrasoft разом із розробкою програм працевлаштування молоді віком від 16–17 років та студентів дозволить компанії АТБ ефективно здійснювати масовий підбір персоналу, за рахунок тотальної автоматизації HR-процесів та зниження вікових обмежень для залучення широкого кола кандидатів. Загальні витрати ТОВ «АТБ-Маркет» на реалізацію зазначених заходів складуть 3679 тис грн.

3.3. Оцінка ефективності впровадження проекту масового підбору персоналу з допомогою інформаційної системи «Terrasoft» та її вплив на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Впровадження інформаційної системи Terrasoft (Creatio) та створення програм працевлаштування молоді віком від 16–17 років та студентів допоможе компанії АТБ не тільки вирішити питання із масовим підбором персоналу, ай

забезпечить отримання додаткового доходу від операційної діяльності за рахунок забезпечення безперебійної роботи мережі супермаркетів АТБ.

Проведемо прогнозування збільшення обсягів чистого доходу ТОВ «АТБ-маркет» від удосконалення масового підбору персоналу за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді, використовуючи метод експертних оцінок. Результати експертного оцінювання зведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Прогнозовані значення зростання обсягів чистого доходу
ТОВ «АТБ-маркет» від удосконалення масового підбору персоналу**

Експерти	Збільшення ЧД від РП	хсер	Відхилення	$\sum(x_i - \text{хсер})^2$
1	39839,73	66955,52	-27115,79	735266315,4
2	46177,86		-20777,66	431711001,3
3	50705,11		-16250,41	264075977,1
4	50705,11		-16250,41	264075977,1
5	54326,90		-12628,62	159482077,8
6	54326,90		-12628,62	159482077,8
7	56137,80		-10817,72	117023168,2
8	63381,38		-3574,14	12774463,3
9	67003,18		47,66	2271,0
10	67003,18		47,66	2271,0
11	68814,07		1858,55	3454214,9
12	68814,07		1858,55	3454214,9
13	72435,87		5480,35	30034182,7
14	74246,76		7291,24	53162206,6
15	76057,66		9102,14	82848923,9
16	79679,45		12723,93	161898438,5
17	86923,04		19967,52	398701788,1
18	90544,83		23589,31	556455622,9
19	105032,01		38076,48	1449818696,

Джерело: сформовано автором

Для визначення достовірності результатів експертного оцінювання необхідно провести перевірку на надійність та типовість шляхом розрахунку статистичних показників, зокрема середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Середнє квадратичне відхилення характеризує ступінь розсіювання індивідуальних оцінок експертів відносно середнього значення. Малі значення

цього показника свідчить про високу узгодженість думок експертів, тоді як велике – про значні розбіжності в їх оцінках. Розрахунок середнього квадратичного відхилення здійснюється за формулою:

$$\Sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Сума квадратів відхилень дорівнює 4883723889,4, а значення середньоквадратичного відхилення при цьому складає:

$$\Sigma = \sqrt{\frac{4883723889,4}{19}} = 16032,41 \text{ тис.грн}$$

Коефіцієнт варіації є відносним показником, який відображає ступінь варіації оцінок щодо середнього значення. Він дозволяє оцінити рівень узгодженості експертних думок незалежно від абсолютних значень оцінок. Коефіцієнт варіації обчислюється за формулою:

$$CV = \frac{\Sigma}{x_{\text{сеп}}}$$
$$CV = \frac{16032,41}{66955,52} * 100\% = 23,9\% \quad (3.2)$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації, яке становить менше 33%, свідчить про узгодженість думок експертів та дозволяє використовувати отримані прогнози для подальших розрахунків.

Для прогнозування можливого зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АТБ-маркет» застосуємо метод медіан, який передбачає використання середнього значення впорядкованого ряду даних. Згідно з песимістичним прогнозом, очікується приріст чистого доходу на 39839,73 тис. грн, тоді як оптимістичний прогноз передбачає збільшення до 105032,01 тис. грн. Найбільш ймовірне значення визначається як медіана прогнозованих показників зростання чистого доходу і становить 67003,18 тис. грн. Отже, очікуване збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АТБ-маркет» становить 68814,1 тис. грн.

$$\text{ОП} = \frac{39839,73 + 4 * 67003,18 + 105032,01}{6} = 68814,1 \text{ тис. грн}$$

Зростання чистого доходу від реалізації продукції дозволить підприємству отримати сукупний дохід в розмірі:

$$181089665 + 68814,1 = 181158479,07 \text{ тис. грн.}$$

Відсоткове зростання чистого доходу у наступному році складе:

$$68814,1 / 181089665 * 100\% = 0,038 \%$$

Розрахуємо зміну повних витрат підприємства, які за підсумками звітного періоду становили 181612279 тис.грн. Сукупне значення повних витрат включає 36322455,8 тис.грн постійних витрат та 145289823,2 тис. грн змінних витрат.

Зростання змінних витрат у наступному році буде складати:

$$145289823,2 * 0,00038 = 55210,13 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг загальних витрат підприємства зросте за рахунок збільшення обсягу змінних витрат та витрат, спрямованих на реалізацію запропонованого заходу. За рахунок таких змін повні витрати підприємства будуть становити:

$$\Delta \text{ПВ} = 55210,13 + 3679 = 58889,1 \text{ тис,грн.}$$

Визначимо розмір додаткового прибутку, який зможе отримати підприємство під реалізації запропонованого заходу, для цього знайдемо різницю між обсягом збільшення чистого доходу та зростанням загальних витрат:

$$68814,1 - 58889,1 = 9924,9 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства складе:

$$9924,9 * (1 - 0,18) = 8138,5 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення ефективності масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення

програми працевлаштування молоді, позитивно вплине на основні економічні показники діяльності торгової мережі (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Зміна основних економічних показників ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	68814,1
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	58889,1
3.	Приріст змінних витрат, тис.грн.	55210,13
4.	Приріст прибутку, тис. грн	9924,9
5.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	8138,5

Джерело: сформовано автором

За результатами прогнозу, чистий прибуток ТОВ «АТБ-маркет» збільшиться на 8138,5 тис.грн.

Визначимо зміну основних показників економічної ефективності ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді Капітальні витрати визначаються як сума приросту нормативу обігових коштів, що виникає внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції. Зміна обігових коштів розраховується як 3-6% від 80-85% додаткового приросту змінних витрат.

$$\text{Зо.к.} = 55210,13 * 0,85 * 0,06 = 2815,72 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних витрат визначається як відношення суми капітальних витрат до зміни чистого прибутку:

$$T = \Pi / \text{Прч} = 2815,72 / 8168,5 = 0,35 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік складає: ЧГП = Прч = 8138,5 тис. грн.

Теперішня вартість (ТВ) майбутніх грошових потоків, що генеруються протягом усього життєвого циклу проекту (тобто його економічного життя),

розраховується за допомогою дисконтування. Цей метод дозволяє визначити поточну вартість очікуваних майбутніх надходжень, враховуючи фактор часу та ризику. Формула для обчислення теперішньої вартості має такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.3)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік, розрахований за і-тий рік життєвого циклу проєкту.

Життєвий цикл запропонованого проєкту не перевищує 3 роки. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20%, коефіцієнти приведення розраховують на основі ставки дисконту для кожного року життєвого циклу проєкту. Для 1 року коефіцієнт дорівнює 0,83, для 2 року – 0,69, для 3 року – 0,58.

Визначимо теперішню вартість майбутніх грошових потоків, використовуючи наступну формулу:

$$\sum NB = NB_1 + NB_2 + NB_3 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) =$$

$$8138,5 * (0,83 + 0,69 + 0,58) = 17143,5 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) дорівнює:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 17143,5 - 2815,7 = 14327,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестиційних вкладень становить:

$$T_z = ПІ / NB_{cp.} = 2815,7 / (17143,5 / 3) = 0,49 \text{ року}$$

Визначимо індекси доходності та прибутковості для запропонованого проєкту:

- індекс доходності (ІД) = ЧНВ/ПІ = 14327,8 / 2815,72 = 5,088;
- індекс прибутковості (ІП) = $\sum NB / ПІ = 1493,37 / 2815,72 = 6,088$

Зміна основних економічних показників ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молодів табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Зміна основних показників економічної ефективності ТОВ «АТБ-маркет»
за рахунок впровадження системи Terrasoft (Creatio)
і створення програми працевлаштування молоді**

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	2815,72
2	Додатковий прибуток, тис. грн	9924,9
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	8138,5
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	17143,5
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	14327,8
6	Недисконтований термін окупності, років	0,35
7	Дисконтований термін окупності, років	0,49
8	Індекс доходності	5,088
9	Індекс прибутковості	6,088

Джерело: сформовано автором

Вище наведені показники економічної ефективності від удосконалення підходу до проведення масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок використання системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді, вказують на доцільність впровадження цього заходу та його позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Загальний економічний вплив від реалізації запропонованих заходів на діяльність ТОВ «АТБ-маркет» відображено в табл. 3.5

**Сукупний вплив запропонованих заходів з удосконалення проведення
масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	181089665	181158479,1	68814,1	0,038
Повні витрати, тис. грн.	181612279	181671168,1	58889,1	0,032
Чистий прибуток, тис. грн.	-450399	-442260,5	8138,5	-

Джерело: сформовано автором

Аналіз сукупного впливу запропонованих заходів з удосконалення масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» свідчить про покращення усіх основних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зростає на 68814,1 тис. грн або 0,038%. Це свідчить про позитивний вплив заходів, хоча зростання є мінімальним. Повні витрати також збільшилися на 58 889,1 тис. грн (0,032%). Це пояснюється додатковими витратами на реалізацією заходів щодо покращення підбору персоналу, хоча їхній ріст менший, ніж приріст доходу. Чистий прибуток залишається від'ємним, проте спостерігається його зменшення на 8 138,5 тис. грн. Це означає, що заходи мають позитивний ефект і сприяють поліпшенню загально економічного становища компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Впровадження інформаційних технологій в управління персоналом має значний потенціал для підвищення ефективності роботи організації. Серед основних переваг можна виділити автоматизацію рутинних процесів, покращення комунікації, а також можливість аналізу та прогнозування. Однак для досягнення максимальних результатів впровадження ІТ в управління персоналом потребує ретельного планування, налаштування та постійного контролю. Серед ключових аспектів, на які слід звернути увагу, є аналіз потреб організації, вибір відповідних технологій, навчання персоналу, забезпечення безпеки даних та постійний моніторинг і вдосконалення систем.

На сучасному українському ринку спостерігається стійке зростання кількості пропозицій щодо розробки та впровадження автоматизованих систем управління персоналом, представлених як вітчизняними, так і зарубіжними виробниками. Вибір між цими системами залежить від специфіки бізнесу, стратегічних цілей компанії та необхідного рівня автоматизації HR-процесів.

Кваліфікаційну роботу виконано на матеріалах ТОВ «АТБ-Маркет». Економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2023 роки демонструє як позитивні, так і негативні тенденції в фінансових показниках компанії. За підсумками 2023 року спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 22,1% (на 32,76 млрд грн), що було викликано зростанням обсягів продажів та підвищення цінової політики. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20,3% (на 22,52 млрд. грн), що є очікуваним з огляду на зростання обсягів реалізації товарів, збільшення інфляційних процесів в країні та підвищення витрат на закупівлю товарів, логістику та інші операційні витрати. За результатами 2023 року чисельність персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» скоротилась на 4 778 осіб, що у відсотковому вираженні становить 9,78%. Найбільше скорочення відбулося за категорією

виробничих працівників, де їх кількість зменшилася на 4 129 осіб (-10,06%), зокрема робітників стало менше на 3 776 осіб (-9,95%).

Для вирішення цієї проблеми, компанії слід зосередитися на масовому підборі персоналу, впроваджуючи сучасні HR-технології, автоматизуючи процеси рекрутингу та вдосконалюючи методи пошуку кандидатів.

В роботі запропоновані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» за рахунок впровадження системи Terrasoft (Creatio) і створення програми працевлаштування молоді.

Інтеграція інноваційної платформи Terrasoft разом із розробкою програм працевлаштування молоді дозволить компанії АТБ ефективно здійснювати масовий підбір персоналу, за рахунок тотальної автоматизації HR-процесів та зниження вікових обмежень для залучення широкого кола кандидатів.

Аналіз сукупного впливу запропонованих заходів з удосконалення масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє позитивні тенденції у всіх ключових показниках діяльності компанії. Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 68 814,1 тис. грн, що становить 0,038%. Хоча цей приріст є відносно невеликим, він свідчить про позитивний вплив впроваджених заходів. Повні витрати зростуть на 58 889,1 тис. грн (0,032%). Це пов'язано з додатковими інвестиціями у реалізацію заходів щодо покращення підбору персоналу. Важливо відзначити, що темп зростання витрат є нижчим за темп зростання доходу, що вказує на ефективність впроваджених заходів. Незважаючи на те, що чистий прибуток залишається від'ємним, спостерігається його покращення на 8 138,5 тис. грн. Це свідчить про те, що заходи з удосконалення підбору персоналу мають позитивний ефект і сприяють поліпшенню загального економічного стану компанії.

Загалом, впровадження заходів з удосконалення масового підбору персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» призводить до покращення фінансових показників та створює передумови для подальшого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Макоєдова, В. О. (2022). *Аналіз принципів побудови та підходів до визначення поняття "інформаційна технологія"*. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, 2(18), 138–149.
2. UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). *Guide to measuring information and communication technologies (ICT) in education*. Отримано з http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/guide-to-measuring-information-andcommunication-technologies-ict-in-education-en_0.pdf.
3. Вінтоняк, А. М. (2023). *Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління*. *Економіка. Фінанси. Право*, 6, 56–59.
4. Золотухіна, О. А. (2018). *Структура інформаційної технології контролю витрат ресурсів*. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*, 1, 96–104.
5. Волянська-Савчук, Л. В., Кошонько, О. В., Горбатюк, О. В., & Глушко, Т. В. (2023). *Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом*. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 68, 112–120.
6. Гурман, О. М., & Лукащук, А. В. (2023). *Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації*. *Трансформаційна економіка*, 2(02), 16–22.
7. Могильна, Л. М. (2023). *Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій*. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 7, 104–110.
8. Свінцицька, О. М., Богоявленська, Ю. В., & Ліханова, В. О. (2017). *Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу*. *Інфраструктура ринку*, 14, 183–188.
9. Запісоцький, І. В., Тарнавський, В. Я., Крокіс, Д. В., Ільчишин, М. З., Матвієвський, Н. А., & Карпляк, Р. В. (2023). *Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством*. *Міжнародний науковий журнал*

"Інтернаука". Серія: "Економічні науки", 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9305>

10. Шишпанова, Н. О. (2024). *Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики*. Актуальні проблеми економіки, 7(277), 123-129.

11. Спіцина, А. Є. (2023). *Інноваційні технології управління персоналом транспортної галузі в епоху цифрової економіки*. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки", 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9635>

12. Огляд HRM: ТОП-5 кращих Human Resource Management систем для HR-ів. Отримано з <https://fillin.ua/stati/oglyad-hrm-top-5-krashchikh-human-resource-management-sistem/>

13. *5 найкращих конкурентів і альтернатив Personio для вашої компанії*. Отримано з <https://peopleforce.io/uk/blog/personio-alternatives>

14. Дашко, І. М., Калюжна, Ю. В., & Михайліченко, Л. В. (2024). *Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства*. Економіка та суспільство, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>

15. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Перкова, М. В. (2023). *Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

16. Uber. (н.д.). *Здійснюйте поїздки куди завгодно з Uber*. Отримано з https://www.uber.com/ua/uk/?uclick_id=391b6031-9bb4-4ab7-bdd5-1c25741d473b

17. Писаревська, Г. І. (2021). *Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом*. Науковий вісник Херсонського державного університету, 41, 54-60.

18. Danone. (н.д.). *Як у Danone впроваджують інструменти діалогу та зворотного зв'язку для своїх працівників*. Отримано з <https://delo.ua/business/yak-u-danone-vprovadzuyut-instrumenti-dialogu-ta->

19. Безпалько, О.В., Бергер, А.Д., Березянюк, Т.М., Гринюк, Ю.М., Грищенко, Д.Г., Драган, О.І., Зєніна-Біліченко, А.С., Мазник, Л.М., Тертична, Л.І., Соломка, О.М., & Чигринєць, О.А. (Ред.). (2022). *Менеджмент персоналу: навчальний посібник*. Київ: МПП «ЛИНО».

20. Мазник, Л. В., & Драган, О. І. (2023). *Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця*. Київський економічний науковий журнал, 1, 39-45. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-5.

21. Мазник, Л. В., & Двудіт, З. П. (2023). *Управління діяльністю фахівців з кібербезпеки в умовах повномасштабного вторгнення. У Менеджменті та підприємстві в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* (Вип. 5, № 2). Львівська політехніка.

22. Мазник, Л.В. (2024). *Забезпечення захисту персональних даних та вивчення безпеки веб-сайтів у вищих навчальних закладах. У Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали ХХ Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2024 р., Київ, Україна): тези доп. (с. 226-230)*. Київ: Національний університет харчових технологій.

23. *Діджитал-технології (системи) HRM: Конспект лекцій для здобувачів ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання*.

24. Мазник, Л.В., Драган, О.І., & Турчина, М.П. (2022). *Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство*, (45). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1988>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-80.

25. Безпалько, О. В., Березянюк, Т. В., Бергер, А. Д., Грищенко, Д. Г., Гринюк, Ю. М., Драган, О. І., Зєніна-Біліченко, А. С., Левчук, А. О., Мазник, Л. В., Тертична, Л. І., & Юрик, Я. І. (2020). *Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб.* Київ: Кафедра. (18,1 авт. арк.) ISBN 978-617-7301-76-8.

26. Мазник, Л.В., Березянюк, Т.В., Безпалько, О.В., Бергер, А.Д., Гринюк, Ю.М., Драган, О.І., & Олійниченко, О.М. (2019). *Економіко-математичні*

методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник (З. ред. Л.В. Мазник). Київ: Кафедра. (ISBN 978-617-7301-67-6)

27. Безпалько, О.В., Бергер, А.Д., Березянюк, Т.М., Драган, О.І., Левчук, А.О., Мазник, Л.М., Олійниченко, О.М., Тертична, Л.І., Чеснік, Н.М., & Чигринець, О.А. (2019). *Соціально-економічна безпека: навчальний посібник (О.І. Драган, Ed.)*. Київ: Кафедра. ISBN 978-617-7301-57-7.

28. Скопенко, Н. С., & Драган, О. І. (Ред.). (2020). *Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика*. Кафедра.

29. ТОВ «АТБ-маркет». (2023). *Фінансова звітність за 2023 рік*. Отримано з https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2023

30. ТОВ «АТБ-маркет». (2022). *Фінансова звітність за 2022 рік*. Отримано з https://clarityproject.info/edr/30487219/yearlyfinances?current_year=2022

31. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Підприємства корпорації*. Отримано з https://www.atb.ua/page/business_line

32. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Про корпорацію «АТБ»*. Отримано з https://www.atb.ua/page/atb_about

33. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Про корпорацію «АТБ». Структура «АТБ»*. Отримано з https://www.atb.ua/page/structure_atb

34. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Підприємства корпорації*. «АТБ-маркет». Отримано з https://www.atb.ua/page/atb_market

35. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Навчання в корпорації «АТБ»*. Отримано з <https://www.atb.ua/section/navchannia-8>

36. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Інновації*. Отримано з <https://www.atb.ua/page/innovations>

37. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Реєстраційні дані*. Отримано з <https://opendatabot.ua/c/30487219>

38. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Публічна оферта. Умови та правила надання послуг*. Отримано з <https://www.atbmarket.com/oferta>

39. Liga.net. (2024, лютий). *Найбільша мережа супермаркетів України збільшила товарообіг на 15% за рік*. Отримано з

<https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/naybilsha-merezha-supermarketiv-ukrainy-zbilshyla-tovaroobih-na-15-za-rik>

40. Retailers.ua. (2024, січень). *У 2024 році корпорація АТБ відкрила майже пів сотні магазинів та збільшила товарообіг на 15% за рік.* Отримано з <https://retailers.ua/news/management/14378-u-2024-rotsi-korporatsiya-atb-vidkrila-mayje-piv-sotni-magaziniv-ta-zbilshila-tovaroobig-na-15-za-rik>

41. Wikipedia. (н.д.). *АТБ-маркет.* Отримано з <https://uk.wikipedia.org/wiki/АТБ-Маркет>

42. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається.* Отримано з <https://www.atbmarket.com/company>

43. YouControl. (н.д.). *ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».* Отримано з https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/

44. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Корпорація «АТБ» – об'єднання великих українських підприємств.* Отримано з <https://robota.ua/pages/employer/customdesign.aspx?notebookId=798&v=1569110400031>

45. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України.* Отримано з https://www.atb.ua/page/atb_market

46. ShareUA Potential. (н.д.). *АТБ-маркет.* Отримано з http://shareuapotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html

47. Zaxid.net. (2023, листопад). *Мережа «АТБ» швидко відновлює діяльність на мирних і безпечних територіях.* Отримано з https://zaxid.net/merezha_atb_shvidko_vidnovlyuye_diyalnist_na_mirnih_i_bezpechnih_teritoriyah_n1542262

48. Чень, М. (2023). Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 10(43), 70-87.

49. PravdaPro. (н.д.). *АТБ.* Отримано з <https://pravdapro.online/magazyny/atb/>

50. Рубрика. (2023, квітень). *Інновації на службі ритейлу: АТБ вдосконалює інструмент взаємодії з постачальниками товарів*. Отримано з <https://rubryka.com/2023/04/25/innovatsiyi-na-sluzhbi-rytejlu-atb-vdoskonalyuye-instrument-vzayemodiyi-z-postachalnykamy-tovariv/>

51. Microsoft News. (2020, червень). *Компанія «АТБ-маркет» впроваджує інноваційні ІТ-рішення для підвищення ефективності*. Отримано з <https://news.microsoft.com/en-cee/2020/06/22/компанія-атб-маркет-впроваджує-інн>

52. EDIN. (н.д.). *АТБ впроваджує електронний документообіг EDIN*. Отримано з <https://edin.ua/atb-vprovadzhuje-elektronnij-dokumentobig-edin/>

53. Петрова, О. О. (2020). Застосування інноваційних технологій в торгівельній мережі «АТБ-МАРКЕТ». *Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку*, Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Херсон, 16-17 квітня 2020 р.), 142-145.

54. Гречка. (2021, лютий). *Інновації від «АТБ», які роблять ваші покупки більш комфортними*. Отримано з <https://gre4ka.info/zhyttia/62851-innovatsii-vid-atb-iaki-robliat-vashi-pokupky-bilsh-komfortnymy/>

55. ТОВ «АТБ-маркет». (н.д.). *АТБ скорочує споживання електроенергії*. Отримано з <https://www.atbmarket.com/atb-skorocue-spozivanna-elektroenergii>
Робота в корпорації АТБ. URL: <https://www.atb.ua/page/hr>

56. Коваль, С. (2024). Основні напрямки діджиталізації в управлінні персоналом підприємства. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів* (Київ, 19-20 листопада 2024 р.): тези доповідей (с. 220). НУХТ.

57. Fillin.ua. (н.д.). *Нестандартні методи залучення персоналу в компанію*. Отримано з <https://fillin.ua/stati/nestandardni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-
МАРКЕТ"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2024
30487219

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Код за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	101 948	57 676
первісна вартість	1001	313 033	285 827
накопичена амортизація	1002	211 085	228 151
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082	1 780 720
Основні засоби	1010	20 763 561	22 365 282
первісна вартість	1011	40 243 974	45 619 098
знос	1012	19 480 413	23 253 816
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790	195 327
первісна вартість	1016	597 248	597 247
знос	1017	393 458	401 920
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247	2 485
Відстрочені податкові активи	1045	273 884	234 035
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23 101 572	24 635 585
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 615 062	8 370 136
Виробничі запаси	1101	120 060	116 723
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	8 495 002	8 253 413

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836	1 705
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	460 855	419 864
з бюджетом	1135	73 338	160 290
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	369 331	355 841
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109	9 343
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611	13 515 622
Готівка	1166	377 030	393 483
Рахунки в банках	1167	8 046 581	13 122 139
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	17 979 142	22 832 801
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	19 550
Баланс	1300	41 080 714	47 487 936
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
	1	2	3
	4		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930	9 930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321	4 519 921
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	4 980 251	4 529 851
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351	8 672 402
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	8 859 351	8 672 402
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346	2 865 394
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201	18 232 757
розрахунками з бюджетом	1620	681 239	471 262
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	80 521
розрахунками зі страхування	1625	93 539	148 652
розрахунками з оплати праці	1630	452 264	627 523
одержаними авансами	1635	41 006	116 815
розрахунками з учасниками	1640	5 481 022	1 242 029
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249	4 363
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	760 040	1 292 167
Доходи майбутніх періодів	1665	15	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191	9 284 721
Усього за розділом III	1695	27 241 112	34 285 683
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	41 080 714	47 487 936

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ- МАРКЕТ"	Дата	КОДИ
			01.01.2024
			за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2023 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665	148 332 869
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848	110 721 024
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	47 849 817	37 611 845
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 125 906	1 196 654
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	23 972 873	11 026 796

Витрати на збут	2150	23 012 908	22 040 993
Інші операційні витрати	2180	1 386 650	1 115 154
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	603 292	4 625 556
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	914 341	409 851
Інші доходи	2240	6	6
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 708 397	1 648 708
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	20 021	29 941
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	3 356 764
збиток	2295	210 779	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620	-829 074
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	2 527 690
збиток	2355	450 399	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-450 399	2 527 690

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	291 028	274 256
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586	16 017 786
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107	1 791 658
Амортизація	2515	4 134 481	3 162 392
Інші операційні витрати	2520	14 517 647	14 615 500
Разом	2550	50 100 849	35 861 592

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	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0