

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи МП-2-8М

Ластовецька Ольга Вячеславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: д.е.н., доц. Шеремет Олег Олександрович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(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 – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь «Магістр»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“10” жовтня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Ластовецької Ольги Вячеславівни

1. Тема роботи «Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків»

керівник роботи д.е.н., доц. Шеремет Олег Олексійович

затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №817-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження використання штучного інтелекту та його впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз передумов використання штучного інтелекту та його вплив на кадрові ризики в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Пропозиції щодо зменшення кадрового ризику шляхом впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом «ТДВ «Яготинський маслозавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 22 таблиці, 17 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.23	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 25.10.23	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти дослідження використання штучного інтелекту та його впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємства»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз передумов використання штучного інтелекту та його вплив на кадрові ризики в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»	До 12.12.23	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо зменшення кадрового ризику шляхом впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом «ТДВ «Яготинський маслозавод»	До 15.01.24	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.24	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.24	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 19.01.24	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 23.01.24	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ольга ЛАСТОВЕЦЬКА**

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олег ШЕРЕМЕТ**

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Ластовецька О.О. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод за 2021-2022 рр.

У першому розділі роботи досліджені теоретичні аспекти використання штучного інтелекту та його впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємства. Зокрема, здійснено огляд з позиції управління персоналом: сучасних тенденцій діджиталізації, використання штучного інтелекту, кадрових ризиків під впливом використання штучного інтелекту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 рр., визначені особливості кадрового забезпечення, проаналізовано потенційні можливості використання ШІ в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо зменшення кадрового ризику шляхом впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема, впровадження у ТДВ «Яготинський маслозавод»: системи моніторингу кадрових ризиків, системи PeopleAnalytics для ефективного управління поведінкою працівників. Обґрунтовано позитивний вплив запропонованих заходів і пропозицій в управлінні персоналом на економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 103 сторінки без додатків, 22 таблиці, 17 рисунків, 93 використаних джерел.

**Ключові слова:** штучний інтелект, кадрові ризики, управління персоналом, загрози, виклики, потенційні можливості, товариство.

## SUMMARY

### **Lastovetska Olha. Use of artificial intelligence in personnel management and personnel risk analysis. – Manuscript.**

The qualification work for obtaining the Master's degree was completed on the materials of the LLC «Yagotynsky butter plant» for the years 2021-2022.

The first chapter of the paper examines the theoretical aspects of the use of artificial intelligence and its impact on human resources risks in the management of the company's personnel. In particular, a review was carried out from the perspective of personnel management: modern trends in digitalization, the use of artificial intelligence, personnel risks under the influence of the use of artificial intelligence.

In the second section of the qualification work, a description of the activities of LLC «Yagotynsky butter plant» for the years 2021-2022 is given, the specifics of personnel support are determined, and the potential possibilities of using AI in personnel management of LLC «Yagotynsky butter plant» are analyzed.

In the third section of the qualification work, the proposals on reducing personnel risk through the introduction of artificial intelligence in personnel management of LLC «Yagotynsky butter plant» are substantiated. In particular, the implementation in LLC «Yagotynsky butter plant»: personnel risk monitoring system, PeopleAnalytics system for effective management of employee behavior. The positive impact of the proposed measures and proposals in personnel management on the economic indicators of the activity of the LLC «Yagotynsky butter plant» is substantiated.

The work contains 103 pages without appendices, 22 tables, 17 figures, 93 used sources.

**Keywords:** artificial intelligence, personnel risks, personnel management, threats, challenges, potential opportunities, society.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Огляд сучасних тенденцій діджиталізації в управлінні персоналом.....	10
1.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємства.....	19
1.3. Огляд кадрових ризиків під впливом використання ШІ в управлінні персоналом підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....	51
2.1. Характеристика підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».....	51
2.2. Аналіз кадрових показників і кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».....	58
2.3. Аналіз можливостей використання ШІ в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».....	73
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМЕНШЕННЯ КАДРОВОГО РИЗИКУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	79
3.1. Впровадження системи моніторингу кадрових ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод».....	79
3.2. Впровадження системи PeopleAnalytics для ефективного управління поведінкою працівників ТДВ «Яготинський маслозавод».....	86
3.3. Вплив запропонованих рішень на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	92
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	114

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Протягом тривалого періоду, більш як тридцять років, наукове співтовариство активно проводить дослідження та вивчення можливостей практичного впровадження штучного інтелекту (ШІ). Ця технологія визнається як революційний інструмент, здатний кардинально змінити обличчя світу праці. Очікується, що розвиток економіки та технологічний прогрес вплине на значні трансформації у функціонуванні управління персоналом у найближчому майбутньому. Впровадження передових технологій стане ключовим чинником для підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечить стійкість організацій у глобальному середовищі викликів. Застосування технологічних рішень навіть на короткостроковий період може значно сприяти зростанню світової економіки. Підвищення ефективності бізнес-процесів безпосередньо пов'язане з ефективністю управління персоналом, виходячи за межі звичайних підходів.

У сучасному світі, де все швидко змінюється, виявлення насправді талановитих особистостей стає завданням набагато складнішим, ніж будь-коли раніше. За допомогою систем штучного інтелекту (ШІ), організації можуть проводити цей процес швидко та ефективно, що сприяє оптимізації більшості бізнес-процесів. Проте, використання систем штучного інтелекту викликає етичні питання, які стають важливими для суспільства.

З кожним днем штучний інтелект все більше наближається до визначальної ролі в формуванні кадрового потенціалу в організаціях. Ймовірно, значна частина людської праці буде змінена та замінена на ШІ в різних галузях. Це, в свою чергу, може призвести до суттєвих змін на ринку праці та підвищення конкурентоспроможності серед фахівців.

Важливою є управлінська місія у формуванні досвіду впровадження штучного інтелекту в організаціях та готовності керівників розуміти практичну користь та можливі наслідки використання ШІ при зростанні кадрових ризиків організації.

Теоретичні засади використання штучного інтелекту були об'єктом досліджень видатних науковців, серед яких можна визначити Ч. Беббіджа, Н. Вінера, С. Гокінга, А. Тьюрінга, П. Вінсона, В. Глушкова, Д. Попова, О. Швиркова [12, 15, 19]. Питання впровадження технологій штучного інтелекту в різних країнах світу розглядались в наукових працях таких вчених, як Є. Бабич, В. Білик, О. Баранова, Г. Машлій, О. Мосій, М. Пельчер [13, 17, 33]. Втім, питання щодо умов впровадження систем штучного інтелекту в практичну діяльність підприємств залишаються предметом подальших досліджень. Актуальність цього дослідження полягає у вивченні сучасних тенденцій в управлінні персоналом щодо використання штучного інтелекту та ефективного управління кадровими ризиками на підприємстві.

*Об'єктом дослідження є процес використання штучного інтелекту в управлінні персоналом з впливом на кадрові ризики підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні підходи до використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».*

*Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків у ТДВ «Яготинський маслозавод».*

*Завдання проведеного дослідження наступні:*

- розглянути сучасні тенденції діджиталізації в управлінні персоналом;
- обґрунтувати використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємства;
- дослідити кадрові ризики під впливом використання ШІ в управлінні персоналом підприємства;
- охарактеризувати діяльність і показники ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати кадрові показники ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати можливості використання ШІ в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- розробити пропозиції щодо використання системи штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків у ТДВ «Яготинський маслозавод».

*Методи дослідження.* У роботі застосовані методи: аналізу і синтезу, порівняння, аналогії, розрахунково-конструктивний, логічного узагальнення, експертного опитування для проведення ранжування та визначення економічної ефективності заходів.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає у тому, що на підставі опитування працівників проведено ранжування кадрових ризиків, які можуть виникнути під впливом штучного інтелекту в системі управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

*Інформаційно-нормативною базою* дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», довідково-нормативні матеріали і література, інформація з відкритих інтернет ресурсів з теми дослідження.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи (без додатків) – 103 сторінки, який містить 22 таблиці, 17 рисунків. Список використаних джерел складається з 93 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Огляд сучасних тенденцій діджиталізації в управлінні персоналом

В умовах нестабільності, невизначеності бізнес-середовища та обмеженості природних ресурсів підприємства змушені активно шукати інноваційні підходи до формування ресурсної бази. Оптимізація витрат та аналіз внутрішніх ресурсів на різних рівнях управління стають ключовими завданнями менеджерів. Важливу роль в цьому контексті відіграють знання та творчість, які додаються до традиційних ресурсів виробництва. Це викликає необхідність впровадження оптимізаційних підходів до управління персоналом та ресурсами підприємств з використанням нових технологій, наприклад застосування штучного інтелекту.

Враховуючи сучасні тренди цифрової трансформації, штучний інтелект (ШІ) є однією з найбільш актуальних і затребуваних цифрових технологій, яка застосовується для вирішення широкого комплексу завдань, пов'язаних з управлінням персоналу [68, 69, 70]. ШІ стає все більш затребуваним як в управлінні, так і в практиці організації роботи підприємства, при розробці і реалізації планів ефективного використання трудових ресурсів. Кожен аспект управління персоналом вимагає розуміння проблем життєдіяльності людей, їх потреб, моделей внутрішньої міграції, інтересів і, навіть, уподобань. Саме ШІ, який збирає великі дані про працівників, в тому числі, з мереж «інтернету речей», може забезпечити прогнозування і ефективність відповідних кадрових рішень.

Основні проблеми впровадження ШІ в практику управління персоналом пов'язані із загальними питаннями впливу цифрових технологій на розвиток всіх сфер підприємства. Для України, де спостерігається певне відставання у

впровадженні ШІ та цифрової економіки, актуальність цифровізації пов'язана з необхідністю вийти на рівень передових країн, які активно проводять цифрову трансформацію. І таким чином запобігти перетворенню країни у сировинний придаток з відсталою системою управління як на рівні держави, так і на рівні підприємств [34].

Глобалізація та формування віртуальних соціально-економічних систем призводять до трансформації підходів до розгляду людини в якості суб'єкта та об'єкта бізнес-процесів. Це вимагає систематизації та вивчення концепцій управління персоналом, їхньої еволюції в контексті розвитку економічних парадигм [4].

Історично визначалася роль людини в економічних процесах: від розгляду як працівника до підприємця та інноватора. Концептуальна еволюція управління персоналом відбиває цей шлях: управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною. Важливо враховувати цей контекст при розробці і впровадженні інноваційних технологій управління, що дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів та ефективно вирішувати виклики сучасного бізнесу [11].

Висвітлення ефективності виконання організаційних функцій на підприємстві невід'ємно пов'язане з відповідністю професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу та впровадженням передової стратегії управління людськими ресурсами. У сучасному господарюванні ключовим чинником функціонування підприємства є вдала стратегія використання та ефективного розвитку людських ресурсів. Це стає визначальним інструментом для виконання функцій системного управління, що визначає успішність підприємства [1].

В умовах сучасного бізнесу, де вимоги до розвитку підприємств постійно зростають, управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення. Це стає необхідною передумовою для формування високоефективного менеджменту відповідно вимогам сучасного підприємницького середовища [1].

У сфері управління персоналом на вітчизняних підприємствах проявляється комплексний підхід, що включає в себе стратегічне планування, відбір, систематичну підготовку, оцінку та неперервне професійне розвиток працівників. Основна мета цього процесу - раціональне використання людського потенціалу та підвищення ефективності праці. На практиці керівництво персоналом визнається як система стратегічних рішень, спрямованих на досягнення місії, цілей і завдань компанії, взаємодіючи з процесами розвитку та трансформації організації [9].

Враховуючи, що ключовим виробничим ресурсом, що забезпечує не лише поточну діяльність, а й перспективний розвиток підприємства, є колектив працівників, стратегія управління персоналом виступає як центральний елемент функціональної стратегії, визначаючи успішність і конкурентоспроможність компанії [9].

Стратегію управління персоналом можна визначити як основний стратегічний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає форми і напрями, джерела і методи формування персоналу для досягнення стратегічних цілей розвитку організації. Це перспективний план, що орієнтований на задоволення конкурентоспроможних потреб компанії в людських ресурсах. Його основою є система теоретичних поглядів, ідей і принципів, яка гармонізується з загальною стратегією [2].

У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація ринкових відносин та зростання конкуренції вимагають нових підходів у управлінні підприємствами, стратегічне управління стає ключовим для досягнення ефективного розвитку. У цьому контексті, людський капітал виступає як джерело додаткової вартості та конкурентних переваг для компанії, виокремлюючи людські ресурси як об'єкт стратегічного управління [3]. Оцінка потенціалу працівників визначається їхніми компетенціями, кваліфікацією та трудовою мотивацією.

Розробка стратегій управління людськими ресурсами відбувається з урахуванням інтересів як керівництва організації, так і працівників,

враховуючи як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Ключовим елементом стратегії управління персоналом є формулювання філософії та принципів кадрової діяльності, оскільки від цього залежить ефективність стратегії в цілому. Ця стратегія визнається успішною лише тоді, коли працівники в організації максимально реалізують свій потенціал для досягнення визначених цілей [4].

Компанії з іноземним капіталом приділяють велике значення кадровому плануванню, що відрізняється від підходів багатьох вітчизняних компаній. Серед типових викликів, які ставляться перед ними, - це залучення та стимулювання працівників з відповідним досвідом та кваліфікацією, впровадження гнучких графіків роботи для більш ефективного використання робочого часу, а також заміна жорстких переліків професій та посадових інструкцій на більш комплексні та зручні для працівників. Це дозволяє створити сприятливе та адаптивне робоче середовище, сприяючи максимальному розвитку та задоволенню потреб обох сторін [4].

Особливо в компаніях з іноземним капіталом американські фахівці, як правило, спеціалізуються у вузьких сферах і мають обмежені можливості для кар'єрного зростання в інших управлінських сферах. Під час прийому на роботу всі кандидати проходять тестування для визначення їхньої професійної кваліфікації, і кожна компанія має власні критерії відбору та процедури найму. Введення в курс справи нових працівників передбачає ознайомлення їх з їхніми завданнями шляхом виконання інструкцій, що відповідають їхній сфері знань, діяльності компанії та організаційній структурі [3].

Управління людськими ресурсами в Японії має унікальні особливості, такі як довічний найм, довгострокова зайнятість, підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи та участь працівників у профспілках, створених всередині компанії. У вітчизняних компаніях основні функції управління людськими ресурсами виконує відділ кадрів, який спеціалізується переважно на наймі та звільненні працівників, а іноді й на організації навчання. Однак ці

відділи не виконують усіх аспектів управління персоналом і, як правило, мають обмежений рівень експертизи.

Відділи кадрів в компаніях з іноземним капіталом використовують різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, в американських компаніях при підборі нових співробітників використовують психометричні методи. HR-фахівці аналізують фотографії за допомогою таблиці фізіогноміки, що містить 198 характеристик. Анкети кандидатів і форми заявок піддаються фізіогномічному аналізу 238 ознак для оцінки особистих характеристик кандидата. Відбір кандидата може зайняти 48 годин в Японії та 16-18 годин у США [9]. Ще однією проблемою управління персоналом у вітчизняних компаніях є навчання керівників. Наприклад, в Японії навчання менеджерів базується на концепції безперервного навчання. У США існує близько 150 короткострокових курсів у бізнес-школах та університетах, на яких навчається 10 000 осіб на рік. Існують також вечірні курси, які спрямовані на підготовку менеджерів вищої та середньої ланки і оплачуються компаніями [5].

Одне з головних завдань менеджменту - організувати роботу співробітників компанії з урахуванням їхньої професійної кваліфікації (компетенцій) і потенціалу таким чином, щоб їхня конкурентна перевага гармонійно вписувалася в синергетичну єдність усіх видів діяльності всіх аспектів організації. У цьому контексті важливим є використання інструментів ціннісно-орієнтованого управління.

Управління персоналом суттєво полягає в аналізі та визначенні всіх можливих шляхів створення цінності для підприємства у вибраній сфері діяльності. Процес включає прийняття рішень, орієнтованих на максимізацію наявних та потенційних джерел цінності. Впровадження вартісно-орієнтованого підходу має на меті оптимізацію стратегій управління персоналом і побудову довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід передбачає створення комплексу організаційних

передумов, спрямованих на поетапне впровадження позитивних змін в діяльність компанії.

В основі цього підходу лежить система цінностей, що сприяє якісній трансформації внутрішніх процесів підприємства. Реалізація цієї концепції передбачає не лише зміни в кадровій політиці, але і створення сприятливого середовища для росту та розвитку персоналу. Ключовою метою є досягнення сталого підвищення продуктивності підприємства через систематичне удосконалення і адаптацію організаційних процесів до вимог ринку та внутрішніх потреб компанії.

У країнах з ринковою економікою існують різні моделі систем мотивації праці, найбільш типові з яких можна зустріти в Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччині та Швеції. Розглянемо детальніше японську та американську моделі управління людськими ресурсами [8].

Японська система мотивації є дуже гнучкою. Вона традиційно базується на трьох факторах: професійній кваліфікації працівника, його віці та виконанні ним посадових обов'язків. Заробітна плата для робітників, технічного персоналу та менеджерів визначається за допомогою тарифної сітки. Вік, стаж роботи, кваліфікація та навички враховуються і виражаються в категоріях і розрядах.

Японська модель спрямована на підвищення продуктивності праці з метою покращення рівня життя. Держава не вживає повномасштабних заходів для контролю за майновою ієрархією суспільства з метою заохочення підприємницької активності. Така модель можлива лише в суспільствах, де розвинена національна свідомість, інтереси держави мають пріоритет над інтересами особистості, а громадяни готові йти на матеріальні жертви заради добробуту країни в цілому [8].

При використанні грошових стимулів багато японських компаній застосовують узагальнену систему, яка поєднує елементи традиційної (вікової та новітньої) оплати праці працівників. Заробітна плата визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професіоналізм і продуктивність. Вік і стаж

роботи визначають індивідуальну заробітну плату, тоді як професійний рівень і продуктивність праці є складовими заробітної плати, відомої як «зароблена заробітна плата».

Американський менеджмент характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення цілей компанії. Наголос на індивідуалізмі, особисте прийняття рішень на основі формальних повноважень, акцент на власній відповідальності та самостверженні, а також короткострокова зайнятість є ключовими рисами американського менеджменту. Для американських фірм характерні капіталізм, швидка оцінка персоналу та кар'єрне зростання, професіоналізація діяльності та використання формальних, кількісних методів оцінки персоналу.

В Японії менеджмент характеризується людино-орієнтованим підходом, який проявляється в підході до людей як до особистостей. Наголошується на колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень та довгостроковій зайнятості.

Традиційно в розвинених країнах, таких як Канада та США, як малі, так і великі підприємства [6] характеризуються чіткою політикою «входу та виходу», де процес найму є простим, а компанія може звільнити або переводити працівників за потреби. Особлива увага приділяється американській системі при розгляді питань організації, формування, розвитку та управління людськими ресурсами, а також роботи з резервами.

Японська система відрізняється тим, що вона побудована в рамках існуючих структур і є гнучкою системою колективної відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів. Вона базується на існуючій організаційній структурі.

Модель мотивації праці в Сполучених Штатах ґрунтується на всебічному стимулюванні підприємницької діяльності та збагаченні найактивніших. Ця модель витікає з соціокультурних особливостей країни, визначених акцентом на особистих досягненнях і високому рівні економічного добробуту. Важливим аспектом системи мотивації праці в США є специфіка

оплати праці, де широко використовується погодинна система зі стандартизованими завданнями, доповнена різними формами преміювання працівників [17].

Основним методом оплати праці в Сполучених Штатах є система оплати за результатами, яка комбінує елементи відрядної та погодинної оплати як для основних, так і для допоміжних працівників. За цією системою денний зарібок працівника обчислюється як добуток годинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Ця система відрізняється тим, що не враховує премії, оскільки, за вірою американських економістів [4], вони вже включені у вищу тарифну ставку або оклад працівника. Ця система характеризується простотою розрахунку заріботної плати та легкістю планування витрат на оплату праці. Найважливішим аспектом стратегічного управління людськими ресурсами є система мотивації та стимулювання працівників. Особливо важливим є створення ефективних підсистем, і в цьому контексті актуальним є аналіз досвіду американських компаній. Ефективні системи мотивації в США зосереджені на визнанні особистих досягнень керівників та спеціалістів, і близько 80% компаній запровадили такі системи. Основним методом мотивації є матеріальне заохочення працівників на основі базової заріботної плати, премій, вбудованих пільг і, зокрема, ключових показників ефективності (KPI). KPI – це система показників, що використовуються для оцінки результатів діяльності працівника [32]. До нестандартних методів негрошової мотивації, які використовуються в зарубіжних країнах і активно впроваджуються у вітчизняних компаніях, належать гнучкий графік роботи, дистанційна робота, корпоративне планування кар'єри, навчальні програми, додаткові відпустки для працівників, різноманітні подарунки до державних свят та впровадження політики патерналізму.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Watson Wyatt Heisman, гнучкий графік роботи та програми дистанційної роботи підвищують мотивацію європейських співробітників на 75%, корпоративне планування кар'єри – на 60%, а навчальні програми – на 20% [42, с.56].

Традиційні методи управління персоналом, засновані на технократичних принципах, втрачають свою актуальність у зв'язку з революційними змінами в технологіях, техніці та характеристиках праці. Глобалізація ринку та посилення конкуренції вимагають сучасних організаційних операцій, заснованих на оптимізації стратегічного управління персоналом. Організаційний розвиток можливий лише за умови ефективного використання, оцінки та реалізації всіх ресурсів компанії в стратегічному контексті; розробка та реалізація стратегій управління персоналом повинна враховувати напрямок змін і використовувати переваги нових управлінських технологій, організаційних змін і технології діджиталізації [15].

Наприклад, дискусії щодо ролі та місця ІІІ у сучасному підприємстві продовжуються і часто відбуваються з діаметрально протилежних позицій.

ІІІ – це технологія, яка активно впроваджується у всі сфери життя, і залишиться технологією, яка буде сприяти життю людини, функціонуванню суспільства і влади, зростанню економіки. Те, що ІІІ ще є мало дослідженим і всі його можливості ще не очевидні, не повинно викликати до нього негативне ставлення або навіть страх [11].

Нова технологія виникла на новій хвилі технологічного розвитку і через 10 років буде такою ж звичною, як електрика. Але вона є і залишиться технологією, яка не зможе стати на місце людини. Особливістю ІІІ є те, що він може значно швидше і ефективніше людини вирішувати проблеми, з якими стикнулось людство на сучасному етапі розвитку – переходу від інформаційного до цифрового суспільства. Перш за все, це - великі бази даних, розподілені реєстри, швидкісні комунікації у мережі, інтернет речей, нарешті, освоєння космічного простору. Перераховувати можна безліч цифрових феноменів, які вже з'явилися, і які постійно з'являються.

Людина – це жива істота. ІІІ – це розроблена технологія і розглядати їх поєднання з позицій трансгуманізму є глибоко філософським питанням, яке, насправді, не вирішене з давніх часів. З цієї точки зору, ІІІ можна визначити як цифрову технологію, яка використовується людиною в умовах цифрового

суспільства для вирішення повсякденних та перспективних завдань науково-технологічного та соціально-економічного прогресу. Основу цієї технології складають можливості цифрової техніки проводити обчислення у багато разів швидше і обробляти значно більшу кількість даних, ніж людина.

## **1.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємства**

Починаючи з минулого століття, науковці активно досліджують та обговорюють перспективи практичного впровадження штучного інтелекту (ШІ). Цей напрямок широко визнається як новаторська технологія, що обіцяє трансформувати світ праці [32]. Зростання економіки, технологічний прогрес та управління людськими ресурсами найближчим часом вимагатимуть значних змін у своєму функціонуванні. Впровадження та використання передових технологій стануть ключовими для покращення рівня управлінської діяльності в умовах глобальних викликів.

Розвиток штучного інтелекту визнається пріоритетом як загалом, так і в сфері управління персоналом. Швидке впровадження технологічних рішень може сприяти зростанню світової економіки, а ефективність бізнесу напряму пов'язана з ефективністю управління людськими ресурсами. У сучасному динамічному світі пошук талановитих працівників стає особливо складним завданням. Системи штучного інтелекту можуть істотно спростити цей процес, допомагаючи оптимізувати численні бізнес-процеси [19].

Проте використання систем штучного інтелекту супроводжується етичними питаннями, що є суттєвим аспектом для суспільства. Штучний інтелект наближається до впровадження в управління персоналом в організаціях, що може спричинити суттєві зміни на ринку праці та підвищити конкурентоспроможність серед фахівців.

Важливо визнати значущість управлінської місії у формуванні досвіду впровадження штучного інтелекту в організаціях, а також готовності

менеджерів розуміти практичну користь та можливі наслідки від використання ШІ.

Теоретичні основи використання штучного інтелекту були предметом досліджень видатних науковців, таких як Ч. Беббідж, Н. Вінер, С. Гокінг, А. Тьюрінг, П. Вінсон, В. Глушков, Д. Попов, О. Швирков. Проблеми впровадження технологій штучного інтелекту в різних країнах світу відображені у наукових працях дослідників, таких як Є. Бабич, В. Білик, О. Баранова, Г. Машлій, О. Мосій; М. Пельчер та інші.

Незважаючи на це, існують аспекти, які потребують ретельного вивчення, зокрема, умови впровадження систем штучного інтелекту в Україні. Також ключовою є оптимізація існуючих структур підприємств для відповідності новим вимогам та визначення стратегічних напрямків активізації використання штучного інтелекту. Крім того, етичні та моральні аспекти, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту в практичну діяльність підприємств, залишаються актуальними питаннями.

Технологія штучного інтелекту обговорюється ще з початку 2000-х років, хоча термін самого «штучний інтелект» був введений в 1956 році професором Дартмутського коледжу Джоном МакКарті. У той час він очолював команду вчених, що досліджувала, чи можуть машини навчатися, як діти, через експерименти та помилки. Метою проекту було визначити, як програмувати машини для використання мови, абстрактних форм і розв'язання проблем, властивих людській природі, з можливістю постійного вдосконалення [23].

Штучний інтелект – це широка галузь комп'ютерних наук, яка формалізує завдання, що нагадують справи, виконувані людиною. Використання штучного інтелекту стає все більш поширеним, і багато адміністративних та юридичних служб вже давно користуються ШІ через віртуальних помічників і чат-ботів для автоматичної відповіді на запитання співробітників і клієнтів.

Системи штучного інтелекту (ШІ), такі як чат-боти, допомагають спростити та оптимізувати процеси у сфері управління людськими ресурсами. Наприклад, чат-бот @TrudEconomBot, створений Мінекономіки, дозволяє користувачам отримувати інформацію про трудові відносини та отримувати відповіді на поширені запитання щодо цих відносин під час воєнних дій [69].

Переваги використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом включають [48]:

1. Використовувати для автоматизації процесів найму, використовуючи алгоритми для відбору кандидатів, аналізу їхніх резюме та оцінки їхньої сумісності з вакансіями.

2. Використовувати аналіз даних для прогнозування тенденцій на ринку праці, оцінки задоволеності працівників та інших параметрів, що дозволяє приймати кращі управлінські рішення.

3. Задіяний для виконання рутинних завдань, таких як оцінка відгуків про працю, розподіл завдань та планування графіків, звільняючи людські ресурси для більш складних завдань.

4. Взаємодіяти з працівниками та вирішувати їхні питання, надавати консультації, спрощуючи комунікацію між персоналом та управлінням.

5. Допомагати вдосконалювати досвід працівників, пропонуючи персоналізовані навчальні матеріали та рекомендації для розвитку.

6. Системи ШІ можуть автоматизувати облік відпусток, робочого часу та інших аспектів робочого графіку.

Загальною метою використання штучного інтелекту в управлінні персоналом є підвищення ефективності та оптимізація процесів, що сприяє покращенню результативності організації.

Концепція використання штучного інтелекту для підвищення ефективності та справедливості в управлінні персоналом надає нам вигляд оптимізму. Великою проте парадоксальністю цих сценаріїв використання є те, що вони в суті продовжують існуючі тенденції в галузі HR-технологій. Те, що робить штучний інтелект унікальним, полягає в його можливості

масштабування, точності та ефективності в розв'язанні когнітивних завдань, таких як відбір кандидатів на посаду [20].

В сфері рекрутингу ШІ може виявитися надзвичайно корисним. Його застосування для полегшення процесів пошуку та відбору кандидатів, а також аналізу їхніх профілів для відповідності критеріям відбору на конкретну посаду, є однією з ключових можливостей. Використовуючи різноманітні інструменти, ШІ може покращити прогнозування успішності потенційних працівників в компанії. Особливо важливим є використання ШІ для розв'язання труднощів, пов'язаних із відбором кандидатів із схожими характеристиками, такими як знання, навички та установки. Крім того, воно сприяє прийняттю економічно обґрунтованих рішень щодо вибору кандидатів із числа доступних претендентів на вакантні посади [19].

Сьогодні вже існують системи управління кандидатами, які можуть частково автоматизувати процес відбору, відфільтровуючи кандидатів, які не мають ключових слів, що відповідають посаді. Новою функцією системи обіцяє стати штучний інтелект, який зможе шукати нові групи кандидатів і рекламувати вакансії, без необхідності залучення консультанта для виконання цієї роботи. Він також може додатково автоматизувати початкові етапи процесу відбору, поєднуючи вдосконалений алгоритмічний аналіз резюме та заявок, тестування кандидатів і роботизовані співбесіди для відбору кандидатів з потрібними характеристиками та навичками, які відповідають вимогам топ-працівника бізнесу [25].

Потім чат-бот може спілкуватися з кандидатом у формі попередньо записаних запитань, щоб зібрати інформацію про навички, навчання та попередні контракти. Мета цих ботів – замінити взаємодію першого рівня між менеджером з найму або співробітником і кандидатом. Це дасть час для вирішення більш глобальних питань та ефективного реагування на критичні проблеми.

Таким чином, використання штучного інтелекту дозволить організаціям наймати і відбирати кандидатів з більшого пулу з більшою ефективністю, без

упередженості у прийнятті рішень через примхи менеджера з персоналу, такі як рівень освіти або упередження, не пов'язані з роботою, такі як стать, вік або етнічна приналежність. На жаль, HR-фахівці часто приймають інтуїтивні рішення про найм працівників, ґрунтуючись на зовнішньому вигляді кандидата, його емоціях, мові тіла, манерах, ораторських здібностях, вмінні тримати себе в руках і справляти враження. Всі ці дані формують у свідомості інтерв'юера єдиний образ, на основі якого він прогнозує наявність або відсутність певних професійних та особистісних якостей у людини [23].

Однак, згідно з дослідженням компанії Deloitte, навіть із застосуванням безлічі різноманітних тестів та інструментів, лише 40% претендентів оцінюються на придатність [2], а HR-платформа Ideal повідомляє, що більшість рекрутингових команд по всьому світу вже використовують штучний інтелект для відбору кандидатів, Експерти вважають, що тенденція до використання ШІ в HR буде розвиватися й надалі. Управління персоналом, ймовірно, стане неможливим без активної участі штучного інтелекту в найближчому майбутньому; інструменти ШІ вже зараз можуть підвищити швидкість обробки резюме на 94%. Алгоритм враховує формальні ознаки, такі як освіта, компетенції та аналіз досвіду роботи [9].

Схожий функціонал є в Head Hunter, але платформа на основі ШІ використовує не одну базу даних. Наприклад, Clever Staff, найпопулярніша рекрутингова система в Україні, допомагає роботодавцям збирати базу професіоналів з 15 джерел даних. Штучний інтелект Clever Staff інтегрується з електронною поштою, сайтами з пошуку роботи та LinkedIn, щоб створювати звіти про кандидатів, які підходять роботодавцю або клієнту. Система аналізує вимоги до вакансії, знаходить фахівців зі схожими ключовими навичками, зазначеними в резюме, і може налаштовувати етапи, звіти, пошук і профілі кандидатів відповідно до побажань і вимог компанії [69].

Окрім оцінки компетенцій, нейромережа виявляє прогалини у знаннях та навичках кандидата. Інструменти штучного інтелекту допомагають

залучати більш компетентний персонал, ніж якби пошук здійснювався вручну, а також сприяють покращенню знань і навичок наявного персоналу [68].

Проведений аналіз різноманітних HR-порталів дозволяє зробити висновок, що в середньому співробітникові доступно приблизно 20-25 хвилин щоденно на навчання. За допомогою нейромереж можна оптимізувати цей час. Наприклад, платформа Degreed дозволяє компаніям підбирати курси підвищення кваліфікації для персоналу, враховуючи їхні компетенції та кар'єрні амбіції. Система допомагає роботодавцеві виявити потенціал працівників і, якщо компанія розглядає перехід в нову сферу, навчати існуючий колектив, замість найму нових співробітників. Аналогічно працює платформа EdCast, яка спрямована на збереження працівників усередині компанії та пропонує їм кар'єрне зростання через навчання. У цифровій бібліотеці системи зібрано досвід фахівців з різних галузей бізнесу, і роботодавець може вибрати курси, які відповідають його цілям [70].

Крім того, штучний інтелект на таких платформах визначає оптимальний формат для підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, алгоритми Netflix допомагають учням отримувати необхідні компетенції у розважальному форматі. Такий підхід використовують Degreed та EdCast, де штучний інтелект генерує персоналізовані рекомендації для роботодавця та вибирає короткі відеолекції, які легше вивчаються учнями, ніж тривалі уроки.

Так, ШІ і нейромережі можуть ефективно вирішувати різноманітні завдання у сфері управління людськими ресурсами на різних етапах життєвого циклу співробітника. Використання технологій нейромереж може здійснюватися в таких областях, як [86]:

1. Аналіз портфолію досягнень, академічних успіхів, тестових завдань, а також інших даних сприятиме більш точному та об'єктивному відбору кандидатів.
2. Аналіз ринкових даних та внутрішніх факторів може допомогти визначити оптимальний рівень зарплат для різних посад в організації.

3. Рекомендаційні системи можуть визначати необхідні курси для підвищення кваліфікації, оптимізуючи час і зусилля працівників.

4. Алгоритми можуть аналізувати цілі та визначати ефективні методи їх досягнення, а також використовуватися для оцінки продуктивності співробітників.

5. Системи можуть виявляти потенційно обдарованих працівників та пропонувати їм індивідуальні шляхи розвитку в компанії.

6. Штучний інтелект може допомагати в аналізі та формуванні корпоративної культури, сприяючи створенню сприятливого робочого середовища.

Важливо враховувати етичні аспекти та особистісні цінності, зокрема на етапі звільнення співробітника. Це питання вимагає уважного та гуманного підходу, що виходить за рамки області застосування штучного інтелекту.

Так, розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, визначає стрімке майбутнє для багатьох галузей, включаючи управління підприємствами та сферу людських ресурсів. Важливо визнати, що готовність до впровадження інновацій може варіюватися в різних країнах та організаціях.

За дослідженням українських вчених, Україна ще не повністю готова до швидкого впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. Проте, виявлення рівня готовності бізнесу до інноваційних змін є першим кроком для розвитку [42].

Незважаючи на це, вже зараз спостерігається впровадження певних розробок у сфері штучного інтелекту в Україні. Зазначено, що більшість науковців вважає, що рівень розвитку таких технологій поки що є недостатнім, але можливості для подальшого росту і розвитку існують.

Важливо враховувати етичні та моральні аспекти впровадження штучного інтелекту, а також зберігати баланс між розвитком технологій та збереженням людських цінностей. Врахування цих аспектів є ключовим для створення позитивного впливу технологій на суспільство та бізнес.

Незважаючи на всі виклики та ризики, використання штучного інтелекту вже принесло значний прогрес у різних галузях і забезпечує полегшення життя людей через різноманітні застосунки, такі як розпізнавання голосу, навігація автомобіля, чат-боти, соціальні мережі та інше. Розвиток цих технологій вимагає уважного та відповідального підходу для максимізації їхнього позитивного впливу на суспільство [29].

Спостереження стосовно впливу штучного інтелекту на робочу силу і зміни в різних галузях відображають важливі виклики та можливості, які виникають в контексті швидкого технологічного розвитку. Дійсно, впровадження інтелектуальних технологій може призвести до заміщення певних видів робіт і створення нових викликів для адаптації робочої сили.

Однією з ключових проблем є необхідність адаптації працівників до нових умов, що може бути повільним та витратним процесом. Важливо враховувати потреби перенавчання працівників, а також здатність забезпечити відповідність між освітою та вимогами ринку праці [29].

Також виправдані побоювання щодо можливості дискримінації працівників через використання інструментів штучного інтелекту. Контроль з боку держави та введення ефективних законодавчих механізмів є важливими для запобігання негативним соціальним та етичним наслідкам.

Запобігання негативним наслідкам інновацій, таким як дискримінація та контроль за діяльністю працівників, визначено як важливу роль держави. Збалансоване регулювання та нагляд є ключовими для забезпечення розвитку технологій відповідно до етичних та соціальних норм.

Окрім того, важливо враховувати вплив штучного інтелекту на різні сфери, включаючи питання конфіденційності працівників поза роботою. Посадження та збереження цінностей людей у цьому новому технологічному середовищі вимагають уважного та виваженого підходу.

Ці питання вимагають комплексного обговорення та співпраці між урядом, бізнесом, науковими групами та суспільством для створення політики та законодавства, які враховують потреби та інтереси всіх сторін.

Розміркування про сутність штучного інтелекту (ШІ) та його вплив на управління персоналом відображають збалансовану позицію. Дійсно, технології, такі як ШІ, мають свої переваги та обмеження, і їхній вплив може бути конструктивним або деструктивним в залежності від того, як вони використовуються [34].

З одного боку, ШІ може значно полегшити рутинні завдання, автоматизувати процеси та забезпечити аналітичні можливості для управління персоналом. Однак, є аспекти в управлінні людськими ресурсами, які вимагають глибокого розуміння, співчуття та моральної рефлексії, які нині не доступні штучному інтелекту.

Оцінка потенціалу працівника, включає багато аспектів, від психологічних особливостей до ділових якостей, і вимагає людського досвіду та розуміння. У цьому вимірі важливо розглядати ШІ як інструмент для допомоги людям у їхній роботі, а не як заміну.

Важливо залишати простір для гуманізації та етичних аспектів в управлінні персоналом, особливо коли мова йде про оцінку характеру та особистості працівників. Розуміння та прийняття таких обмежень та можливостей ШІ сприяє розумному та ефективному використанню цієї технології в управлінському процесі [42]. Застосування аналітичних даних та алгоритмів машинного навчання в різних аспектах управління ресурсами компанії може значно полегшити рутинні завдання та сприяти прийняттю більш об'єктивних рішень. ШІ в області управління персоналом може виявити корисним в рекрутменті, оцінці ефективності, розвитку кар'єри та інших аспектах HR. Алгоритми можуть допомагати у відборі кандидатів, оцінці їхнього потенціалу та адаптації кар'єрних стратегій. Важливим є також врахування етичних та соціальних аспектів впровадження ШІ, зокрема уникнення дискримінації та збереження принципів рівності та інклюзивності. Впровадження цифрових технологій має бути супроводженим відповідним контролем та регулюванням для забезпечення справедливого та ефективного використання [68].

Загалом погляд на роль ШІ в управлінні персоналом відображає розуміння важливості балансу між автоматизацією та людським фактором для досягнення ефективного та етичного управління.

### **1.3. Огляд кадрових ризиків під впливом використання ШІ в управлінні персоналом підприємства**

На сьогодні існують як негативне, так і позитивне сприйняття ШІ. В різних країнах по-різному, але суспільство неоднозначно сприймає активну боротьбу, яку ведуть корпорації та уряди за переваги у володінні та використанні ШІ. Особливо, коли мова йде про процеси, що регулюють соціальні і політичні відносини. Негативній думці сприяє і те, що перші приклади масштабної алгоритмізації з боку держав були не завжди вдалим, а головне, однозначно свідчили, що будь-яка людина може бути недооцінена і, навіть, постраждати від жорстокого формалізованого впливу ШІ. На сьогодні такі соціальні сумніви оформлені у вигляді «Декларації про етику і захист даних в штучному інтелекті», яку Комітет міністрів Ради Європи ухвалив 17 березня 2021 року. У документі звучить заклик забезпечити «виконання етичних норм» в разі використання відповідних алгоритмів ШІ [32].

Потрібно відзначити, що швидке проникнення робототехніки у життя людей викликає певні побоювання щодо можливого настання ряду негативних наслідків. По-перше, технологічне безробіття, адже на даний момент потреба в людських ресурсах зменшується завдяки роботам, комп'ютерам тощо. По-друге, люди побоюються так званої «війни роботів».

Найпоширенішими причинами, які можуть зумовити реалізацію ризиків використання штучного інтелекту, можуть бути неконтрольованість його впровадження, несподівані системні збої та застосування для злочинних дій. Ці загрози змушують розробників та менеджерів підприємств задуматися над тим, чи варто впроваджувати новітні технології, чи краще залишитись осторонь. Але потреби сучасного суспільства диктують свої умови. Тому будь-

які заборони на дослідження штучного інтелекту є невиправданими. Потрібно контролювати процес розроблення та впровадження нових технологій, а не перешкоджати їх розвитку чи відмовлятися від них. Варто усвідомлювати, що основне завдання штучного інтелекту – це підсилення людського інтелекту. Звичайно, його можна використати для різних цілей, наприклад, за його допомогою можна виявити брехню або її створити. Мова йде про те, для досягнення яких цілей та потреб ми застосовуємо роботів та які функції вони виконують.

Ризики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами (HR-ризиками), є надзвичайно складними та багатограними. Їх оцінка вимагає вдосконалених підходів та формалізації, оскільки наслідки цих ризиків не завжди можна передбачити в діяльності організації. Вивчення кадрових ризиків стає ключовим практичним завданням для сучасних бізнес-організацій, оскільки економічна система значною мірою залежить від людського фактору, а саме від поведінки персоналу та організаційного розвитку.

Системи управління персоналом ґрунтуються на прийнятті кадрових рішень в умовах невизначеності. Однак рішення кадрових проблем та оцінка можливих наслідків цих варіантів визначаються непередбачуваністю людської поведінки. Тим самим, управління ризиками в сфері управління персоналом стає критичним елементом управління компанією, що сприяє підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності [5].

Визначення та діагностика кадрових ризиків не мають єдиного стандарту, оскільки виміряти та оцінювати їх вплив складно. При прийнятті кадрових рішень важливо враховувати всі можливі шляхи та стратегії уникнення цих ризиків. Такий підхід дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом та забезпечити стабільність у динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження проблем управління кадровими ризиками має велике значення і було проведено численними вченими як у різних країнах світу, так і в Україні. В Україні серед таких дослідників виділяється Вітлінський В.В., який зробив вагомий внесок у розуміння проблем кадрових ризиків. Зокрема,

інші українські вчені, такі як Хитра О.В., Андрушко Л.М. [66], розглядали аспекти управління кадровими ризиками в системах управління персоналом організацій.

Поза межами України, дослідження в сфері управління кадровими ризиками отримали визнання від таких вчених, як К. Фрост, Д. Аллен, Д. Портер, а також А. В. Алавердов. Зарубіжні та вітчизняні вчені приділяли увагу аналізу природи кадрових ризиків, розробці методів їх оцінки та визначенню стратегій управління цими ризиками в системах управління персоналом.

Серед вчених, що займалися розробкою методології оцінки кадрових ризиків, важливий внесок внесли такі науковці, як Н. Ляшок [35], О. Пахлова [47], В. Проскура [57], М. Романенко [59-60] та інші. Їхні дослідження спрямовані на вивчення природи та оцінку кадрових ризиків у системах управління персоналом.

Оскільки людський капітал стоїть у центрі взаємодії в будь-якій компанії, виникає необхідність у вивченні та впровадженні методів, спрямованих на мінімізацію негативних впливів кадрового ризику. Пропонуються різні стратегії для зменшення кадрового ризику. Передача ризику через відбір персоналу, аутсорсинг та лізинг персоналу, страхування персоналу та відповідальності роботодавця, попередження за допомогою письмових та адміністративних заходів, обмеження доступу до інформації та ресурсів, а також прогнозування та планування людських ресурсів організації – всі ці підходи підкреслюють різноманітність можливих стратегій управління кадровими ризиками.

Це свідчить про суттєву важливість розробки ефективних методів згладжування впливу ризиків в сфері управління людськими ресурсами. Ключовим завданням є ефективна імплементація стандартів та норм управління ризиками, які виходять за межі традиційних рамок. Ці норми та правила повинні адресувати різноманітні ризики, пов'язані з управлінням персоналом та його процесами. Вирішення цього завдання передбачає

розробку практичної методології оцінки кадрових ризиків, яка служитиме основою для прийняття ефективних управлінських рішень та сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

При вирішенні кадрових питань в умовах повної чи часткової невизначеності виникає ризикована ситуація. Ці ризики можуть виявитися або позитивними, або негативно впливати на функціонування та розвиток будь-якої організації. За дослідженням С.В. Мішиної та О.Ю. Мішиної, слід враховувати, що кадрові ризики тісно пов'язані не лише з аспектами управління персоналом, але і з людським фактором. Сам персонал, з його непередбачуваною поведінкою, може викликати появу кадрових ризиків [44].

Проскура В. Ф. висловлює думку, що при ідентифікації кадрових ризиків необхідно враховувати не лише аспекти, пов'язані з персоналом, але і характер самої компанії [57]. Недостатнє управління персоналом може стати причиною розвитку кадрових ризиків, які негативно справлять вплив на функціонування компанії. В таблиці 1.1 розглянуто сучасні альтернативні визначення до розуміння поняття «кадровий ризик».

*Таблиця 1.1*

### **Сучасні альтернативи розуміння поняття «кадрового ризику»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Воржакова Ю. П.	Кадровий ризик визначається як ризики, пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких може мати негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства. Це зумовлено рядом чинників, які можуть впливати на ефективність роботи організації.
Дуднева Ю. Є.	Кадровий ризик визначається як ймовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації через діяльність (бездіяльність) персоналу. Це пов'язано з сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників.
Коваленко В.В.	Кадровий ризик розглядається як міри небезпек, пов'язаних з небажаним розвитком подій, що може бути небезпечним для людини. Ризик вважається соціальним, незалежно від джерела його виникнення.

1	2
Родченко В.Б., Рекун Г. П.	Кадровий ризик визначається як ймовірність втрат різних активів підприємства через дії чи бездіяльність персоналу. Це включає в себе ризики, пов'язані з професійною діяльністю працівників.
Хитра О. В., Андрушко Л. М.	Кадровий ризик визначається як ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків, матеріальних чи нематеріальних, через діяльність (бездіяльність) персоналу. Враховується вплив різних факторів на результативність організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 22; 33; 58; 66].

Аналіз наукових праць виявив і систематизував різноманітні підходи до трактування терміну «кадровий ризик». Кадрові ризики розглядаються як можливі наслідки дій, бездіяльності та управлінських рішень, пов'язаних із управлінням персоналом, і які можуть викликати різноманітні матеріальні та нематеріальні збитки.

Гончаров Є. висловлює ідею розділення кадрових ризиків на п'ять ключових груп, залежно від можливості їх виникнення: ризики, пов'язані з наймом персоналу; ризики, що виникають в результаті поведінки персоналу; ризики, пов'язані з активною діяльністю персоналу; ризики, що виникають у зв'язку з кваліфікацією персоналу; ризики, пов'язані з процесом звільнення персоналу [12].

Кадрові ризики розглядаються як ймовірні наслідки, що виникають внаслідок діяльності (або бездіяльності) персоналу підприємства. Ці ризики можуть виникати на будь-якому етапі управління персоналом, обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками (таблиця 1.2).

Відсутність ефективної стратегії управління кадровими ризиками може призвести до суттєвих втрат для підприємства. Важливість своєчасного виявлення та мінімізації цих ризиків стає критичною для успіху підприємства в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності на ринку.

## Кадрові ризики, що виникають в процесі управління персоналом

Етап процесу управління персоналом	Характеристика кадрового ризику
1	2
Підбір та найм персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоцільні або неефективні стратегії пошуку, відбору та оцінки кандидатів</li> <li>• Невідповідний або відсутній профіль потенційних працівників</li> <li>• Відсутність перевірки кандидатів службою безпеки</li> <li>• Неточна інформація про умови роботи, надана кандидатам</li> <li>• Низький рівень кваліфікації фахівців у сфері підбору персоналу</li> <li>• Відсутність схваленої процедури відбору та прийняття на роботу нових співробітників</li> </ul>
Адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність наставника протягом адаптаційного періоду або його низька кваліфікація</li> <li>• Відсутність структурованої програми адаптації для нових працівників</li> <li>• Недостатня чіткість постановки завдань для нового співробітника протягом адаптаційного періоду</li> <li>• Відсутність або недоліки у схваленій системі адаптації</li> </ul>
Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність або неефективність програми розвитку та навчання персоналу</li> <li>• Недостатнє фінансування даної програми</li> <li>• Перевантаження працівників під час навчання без відриву від виробництва</li> <li>• Ризик збільшення мобільності працівників після завершення навчання</li> </ul>
Оцінка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність чи неефективність системи оцінювання персоналу</li> <li>• Непристосованість цілей оцінки до корпоративних цілей</li> <li>• Низькі результати оцінювання працівників</li> <li>• Значні витрати ресурсів на проведення оцінювання</li> </ul>
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність ефективної системи мотивації результатів</li> <li>• Незадоволеність членів команди рівнем моральної та матеріальної компенсації за вкладані зусилля</li> </ul>
Контроль персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоцільність впроваджених методів та систем контролю над персоналом</li> <li>• Внутрішній опір співробітників до процедур контролю</li> <li>• Невдалий результат використання обраних засобів контролю над персоналом</li> </ul>

1	2
Вивільнення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризик переходу відомостей від звільнених співробітників до конкуруючих організацій</li> <li>• Незаконне звільнення працівників та його негативний ефект</li> <li>• Непорозуміння банком причин відходу працівників</li> <li>• Загроза витоку конфіденційної інформації, баз даних та ноу-хау через колишніх працівників</li> <li>• Невдоволеність звільнених співробітників, подання скарг до Профспілок та Трудової інспекції</li> <li>• Ризик негативного впливу на залишений персонал, викликано невдоволеністю та невпевненістю у майбутньому</li> </ul>
Неефективне використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неєфективна організація робочих процесів</li> <li>• Відсутність належних умов праці та комфорту</li> <li>• Спадок трудової дисципліни на робочому місці</li> <li>• Недостатній розвиток та низький рівень корпоративної культури</li> <li>• Відсутність системи планування діяльності персоналу</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [49].

Управління кадровими ризиками нерідко визначає ефективність виробництва та реалізації продукції. Впровадження дієвої системи управління персоналом визнається ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства. Різні функції кадрового ризику можуть бути класифіковані як інноваційні, регулятивно-конструктивні, захисні та аналітичні, кожна з яких впливає на різні аспекти діяльності організації.

Проблема відсутності кваліфікованого персоналу стає серйозною перепоною для уникнення різноманітних ризиків, які можуть виникнути в процесі господарської діяльності та управління персоналом. Зазначена некомпетентність та відсутність професійного досвіду можуть викликати негативний вплив ризиків, що, в свою чергу, приводить до збитків для підприємства. З урахуванням цих аспектів, управління кадровими ризиками стає необхідністю для підприємства, сприяючи поліпшенню його фінансових результатів та підвищенню загальної стійкості на ринку.

Система управління персоналом на підприємстві конфронтується з різноманітними викликами кадрових ризиків, де особливою актуальністю відзначаються посадові, кваліфікаційно-освітні, операційні та організаційні

аспекти. Зазвичай ці ризики виявляються на операційному рівні, внаслідок порушень технологій виробництва, несправностей внутрішнього контролю, а також невиконання посадових обов'язків та помилок персоналу.

У сучасний момент відсутні чіткі рекомендації зі зменшення та уникнення кадрових ризиків. Проте можливі варіанти застосування заходів для усунення ризиків у сфері управління персоналом представлені в адаптованій для конкретних умов та завдань підприємства. Запропоновані підходи до мінімізації кадрових ризиків можна розділити за етапами управління персоналом, такими як набір, підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінка та атестація персоналу; навчання та розвиток персоналу; звільнення працівників. На кожному з цих етапів визначено основні напрямки для зменшення ризиків, а також методи їх уникнення [33].

Необхідною передумовою для гарантування безпеки функціонування організації є визначення безпечного рівня кадрового ризику та розробка засобів для його керування. Підходи до зменшення кадрових ризиків розподіляються за основними етапами управління персоналом, враховуючи особливості кожного з них. У процесі наукового аналізу визначені ключові напрямки зниження впливу ризиків на кожному етапі, а також розроблені методи їх уникнення.

Серед інструментів для нейтралізації та зменшення кадрових ризиків виділяють прийоми та рекомендації, які слід впроваджувати в діяльність підрозділів управління персоналом та служби безпеки підприємства. Важливим елементом є створення ефективної системи оцінки кадрових ризиків, що базується на різноманітних методологіях ризикології та включає в себе елементи аналізу персоналу, а також економічні методи, широко використовувані в галузі управління працею [44].

Кадрові ризики визначаються як ймовірні наслідки позитивних чи негативних впливів діяльності підприємства, що виникають внаслідок дій (або їх відсутності) персоналу, обумовлені різноманітними факторами як внутрішніми, так і зовнішніми (таблиця 1.3).

### Методи усунення ризиків в кадровій роботі

Метод	Форма реалізації
Трансферу (передачі) ризику	Використання аутстафінгу, аутсорсінгу або лізингу персоналу. Це дозволяє делегувати частину кадрових обов'язків іншим спеціалізованим компаніям, зменшуючи внутрішні ризики та збільшуючи ефективність.
Страховання	Використання страхування персоналу та страхування відповідальності працедавця. Це дозволяє покрити витрати на можливі кадрові ризики, такі як травми, хвороби, а також витрати на можливі правові питання.
Попередження	Застосування документально-адміністративних заходів, обмеження доступу до інформації, ресурсів, використання ділової розвідки та інших заходів безпеки. Це спрямовано на уникнення можливих кадрових конфліктів та збереження конфіденційності.
Прогнозування і планування людських ресурсів організації	Розробка та впровадження планів кадрового складу підприємства, прогнозування впливу працівників на діяльність компанії. Це спрямовано на забезпечення оптимального кадрового резерву та відповідності кількості та кваліфікації працівників потребам компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі [44].

Всі етапи управління персоналом, починаючи від набору та відбору, адаптації та оцінки персоналу навчанням та розвитком, і закінчуючи вивільненням персоналу потенційно можуть породжувати кадрові ризики. Відсутність системи ефективного управління кадровими ризиками може призвести до значних збитків для підприємства, тому акцент слід робити на виявленні та мінімізації цих ризиків вчасно. Управління кадровими ризиками є важливою сферою бізнес-діяльності. Заходи з мінімізації кадрових ризиків повинні вживатися на всіх етапах процесу управління персоналом.

Для забезпечення стабільності та надійності кадрового потенціалу компанії та зменшення впливу кадрових ризиків, які можуть виникнути в процесі господарської діяльності, слід вживати таких заходів [31]:

1. Запровадити випробувальний термін, аналізувати рекомендації, проводити співбесіди та оцінювати результати діяльності на попередніх місцях роботи для відбору найбільш компетентних та надійних працівників.

2. Створювати сенс роботи в компанії через впровадження програм заохочення, бонусів, подарунків, туристичних путівок, тощо.

3. Розвивати корпоративну культуру, яка сприяє формуванню у працівників почуття приналежності до компанії.

4. Запровадити програми підтримки для працівників, які опинилися у скрутному становищі, що можуть включати повне або часткове кредитування чи інші форми допомоги.

5. Забезпечити повагу з боку керівництва, щоб уникнути приниження працівників.

6. Організовувати колективні заходи для зміцнення єдності компанії.

7. Проведення регулярних атестацій персоналу для оцінки не лише професійної кваліфікації, а й взаємодії всередині колективу.

8. Захист конфіденційної інформації та дотримання правил поведінки.

9. Запровадження системи покарань за порушення трудової дисципліни (наприклад, догани, позбавлення премій, переведення).

10. Регулярне нагадування працівникам про необхідність дотримання кодексу поведінки та вилучення відповідних посвідчень.

11. Організаційні заходи щодо забезпечення конфіденційності інформації.

12. Звільнення працівників на основі взаєморозуміння та поваги.

Ці заходи допомагають знизити ризик виникнення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, та підвищити ефективність і стійкість підприємств.

На даному етапі поява нового покоління Z на ринку праці привертає особливу увагу в дискусіях між HR-фахівцями та керівниками підприємств. Ця ситуація показує, що управлінське сприйняття цього молодого покоління суттєво відрізняється від класичних теорій, які використовували попередні покоління. Сьогоднішні представники покоління Z вже вийшли на ринок праці та активно висловлюють свої погляди на ринок праці. Це створює необхідність розробки нових підходів до вивчення ризиків у всіх аспектах бізнесу, в тому числі і HR-ризиків.

Вплив HR-ризиків відіграє важливу роль для HR-підсистеми компанії. Це дуже важливо, оскільки від її ефективності залежить загальна результативність бізнесу. Бізнес-рішення визначають ймовірність виникнення, запобігання та мінімізацію ризиків та їх наслідків. Ризики можуть призвести до неефективності діяльності компанії та неадекватного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що може спричинити прямі та непрямі збитки. Усі тенденції розвитку корпоративної діяльності безпосередньо пов'язані з кадровими ризиками. З появою нових поколінь актуальним стало питання класифікації HR-ризиків [36].

З метою усунення причин виникнення небезпечних ситуацій важливою є типізація видів кадрових ризиків, яка дозволяє виявити потенційні ризики у сфері управління персоналом організації. Категоризація ризиків не тільки допомагає визначити точне місце кожного ризику в загальній системі, але й допомагає обрати найбільш ефективний підхід до управління.

Теорія поколінь X, Y і Z, заснована на вікових відмінностях у цінностях різних поколінь, широко використовується в сучасних системах управління людськими ресурсами. Ця теорія, запропонована американськими вченими Нілом Хоу і Вільямом Штраусом у 1991 році, включає три основні покоління - X, Y і Z, а також три попередні покоління - бебі-бумерів, «мовчунів» і «переможців». Відмінності між цими поколіннями зумовлені різними факторами, включаючи економічні та політичні умови, а також технологічний прогрес. Належність до кожної групи впливає не лише на світогляд, особисті прагнення та потреби людини, а й на її професійні якості [20].

Між працівниками різних поколінь спостерігаються суттєві відмінності: Представники покоління X, народжені між 1963 та 1983 роками, характеризуються трудовою етикою, орієнтованою на особисті досягнення. Вони будують кар'єру протягом тривалого періоду часу, залишаючись вірними обраному напрямку; покоління Y, представлене людьми, народженими між 1983 і 2003 роками, характеризується амбітністю, рішучістю та орієнтацією на швидке просування по службі, що іноді розглядається як недолік. Покоління

Z, тобто тих, хто народився після 2003 року, ще рано оцінювати з точки зору професіоналізму, оскільки їхні основні цінності ще не визначені [16].

Хоча з представниками покоління Z складно працювати, оскільки їх характеризують як безвідповідальних та хаотичних, врахування їхніх особливостей стає важливим фактором для успішного управління персоналом.

Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна провів онлайн-опитування, щоб дослідити ставлення роботодавців до працівників різних поколінь. Згідно з результатами, кожне покоління має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, покоління X більш вправне у виконанні рутинних завдань, покоління Y характеризується системним мисленням і почуттям відповідальності, а покоління Z, яке тільки починає свою професійну кар'єру (до 24 років), має креативний підхід до вирішення проблем.

Покоління Z має деякі унікальні характеристики. Їх називають «онлайн-поколінням», вони працюють у цифровому середовищі та перебувають на зв'язку 24 години на добу 7 днів на тиждень. Вони також високо цінують особистий час та інтереси, що відрізняє їх від попередніх поколінь. Важливо також відзначити, що це покоління не боїться втратити роботу, має сильне почуття свободи і менше цікавиться формальностями. Здатність до багатозадачності є однією з їхніх сильних сторін, а їхнє мислення та взаємодія є більш глобальними [20].

На сьогодні можна стверджувати, що представники покоління Z не виявлятимуть командність, що відрізняється від попереднього покоління Y. Але для їх ефективної роботи разом важливо ставити перед ними цікаві завдання та визначати індивідуальну відповідальність, оскільки вони приваблюються цікавими та творчими проектами. Незважаючи на численні сильні сторони нового покоління Z, деякі HR-фахівці та управлінці висловлюють певні побоювання щодо його слабких сторін. Серед них можна виділити такі особливості (рис.1.1).

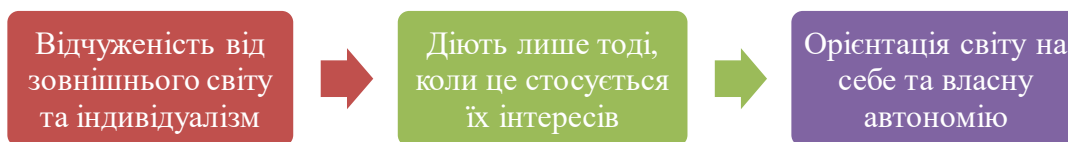


Рис.1.1. Особливості нового покоління

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Для забезпечення ефективності та згуртованості роботи підприємства в сучасних умовах важливо враховувати теорію поколінь та використовувати її для управління персоналом та уникнення кадрових ризиків (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

### Формування цінностей та кадрових ризиків поколінь X, Y, Z

Покоління	Події, які формували цінності	Цінності	Види кадрових ризиків
Бєбі-бумери (1943-1963)	Післявоєнний період, економічне зростання, холодна війна	Оптимізм, віра в майбутнє, колективізм, професіоналізм	Ризики лояльності, втрати персоналу, неефективного використання персоналу, інформаційні ризики, блокування персоналом нововведень
X (1963-1983)	Перебудова, розпад СРСР, економічні реформи	Індивідуалізм, прагнення до кар'єри, соціальна відповідальність	Організаційні ризики, інформаційної безпеки, неякісного рівня кадрового забезпечення
Y (1983-2003)	Цифрова революція, глобалізація, світова фінансова криза	Свобода, творчість, саморозвиток, прагнення до балансу в житті	Ризики найму працівників, поведінкові ризики, порушення/уповільнення бізнеспроцесів, індивідуальні ризики, мотивації та стимулювання персоналу
Z (+1) (2003-2023)	Пандемія COVID-19, кліматична криза, цифрова економіка, війна в Україні	Свобода, творчість, саморозвиток, прагнення до балансу в житті, цифрова грамотність	Ризики найму працівників, поведінкові ризики, порушення/уповільнення бізнеспроцесів, індивідуальні ризики, мотивації та стимулювання персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [37].

Кадрові ризики найчастіше виникають через невідповідність загальнокультурних і професійних компетенцій працівників. У зв'язку з цим

визначення кадрових ризиків різних поколінь включає такі ознаки, як здібності, знання, комунікативні та інструментальні вміння, етичні устої, що формуються в процесі навчання та досвіду професійної діяльності [34].

На підприємствах працюють представники різних поколінь, і важливо для кожного покоління використовувати власні методи мінімізації кадрових ризиків, враховуючи цінності, характерні для кожного покоління.

Для ефективного впливу на представників покоління Z необхідна системна класифікація кадрових ризиків, яка дозволить досягти очікуваного результату та обрати оптимальні методи управління конкретними ризиками. Групування ризиків за певними ознаками дозволяє визначити їхнє місце в загальній структурі компаній та вибрати ефективні методи управління [67].

Аналіз цінностей покоління Z дозволив виявити ймовірні кадрові ризики, які характерні для цього покоління. До таких ризиків належать [66]:

1. Ризики найму працівників. Покоління Z характеризується високою мобільністю та прагненням до самореалізації, що може призвести до труднощів у залученні та утриманні працівників цього покоління.

2. Поведінкові ризики. Індивідуалізм та бажання свободи, які притаманні поколінню Z, можуть призвести до конфліктів у колективі та порушення трудової дисципліни.

3. Ризики втрати персоналу. Високий рівень саморозвитку та прагнення до нових знань і навичок можуть призвести до того, що працівники покоління Z будуть часто міняти роботу.

4. Ризики порушення/уповільнення бізнес-процесів. Неприйняття позицій попередніх поколінь може призвести до непорозумінь та конфліктів, які можуть негативно позначитися на ефективності роботи.

5. Індивідуальні ризики. Високий рівень інтегрованості в ІТ-технології може призвести до того, що працівники покоління Z будуть віддавати перевагу дистанційній роботі, що може ускладнити управління персоналом.

6. Ризики мотивації та стимулювання персоналу. Покоління Z має свої власні мотивації, які відрізняються від мотивацій працівників попередніх

поколінь. Це може призвести до труднощів у мотивації та стимулюванні працівників цього покоління.

Ці ризики є складними, тобто вони являють собою композицію простіших ризиків. Це має бути враховано під час побудови системи ризик-менеджменту компанії та розробки інструментів впливу на ризики. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються і впливають на всі сфери життя, зустрічається два суттєві тренди: розширення використання штучного інтелекту (AI) та виросла активність покоління Z. Ці два явища взаємопов'язані та можуть значно вплинути на майбутнє суспільства.

Покоління Z, яке складається з осіб, народжених приблизно між середини 1990-х і початку 2010-х років, виросло в середовищі, де технології стали не просто частиною їхнього життя, але й визначальним аспектом. Ці молоді люди відрізняються високою технологічною грамотністю та вміннями, а також швидкістю адаптації до новацій. Вони володіють низкою цифрових навичок і віддають перевагу користуванню мобільними пристроями та соціальними медіа. Щодо штучного інтелекту, його застосування в різних сферах життя стрімко зростає. Від автоматизації процесів у виробництві до особистих асистентів та аналізу даних у медицині та освіті, AI стає необхідною складовою сучасного суспільства. Зв'язок між III і поколінням Z полягає у тому, що саме молоді люди цього покоління, вирішивши в цифровій епохи, мають потенціал стати головними споживачами та розвиваючими силами технологій III. Вони не просто приймають ці технології як даність, але також активно впливають на їхній розвиток та напрямки застосування. Зважаючи на ці фактори, майбутнє суспільства в значній мірі буде визначатися взаємодією між штучним інтелектом та поколінням Z.

Розвиток технологій AI буде відображати вимоги та пріоритети цього молодого покоління, тоді як активна участь покоління Z в технологічному прогресі буде визначати швидкість та напрямки цього розвитку. Отже, взаємодія між штучним інтелектом та поколінням Z має потенціал вирішально вплинути на економіку, культуру та суспільство в цілому. Розуміння цього

взаємозв'язку є ключем до розробки ефективних стратегій для майбутнього розвитку.

Як бачимо, кадрові ризики є одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність діяльності організації. Неналежно управляючи кадровими ризиками, організація може зіткнутися з такими проблемами, як (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Проблеми неналежного управління кадровими ризиками [66]

Джерело: побудовано автором на основі [66].

Штучний інтелект має значний потенціал для підвищення ефективності управління кадровими ризиками. ШІ може використовуватися для таких завдань, як [68]:

- Виявлення і прогнозування кадрових ризиків. ШІ може використовуватися для аналізу великих наборів даних, щоб виявити тенденції і закономірності, які можуть вказувати на потенційні кадрові ризики.

- Автоматизація процесів управління кадровими ризиками. ШІ може використовуватися для автоматизації таких завдань, як відбір кандидатів, оцінка продуктивності праці, управління талантами та навчання персоналу.

- Підвищення ефективності управління кадровими ризиками. ШІ може допомогти організації в більш ефективному виявленні, оцінці та реагуванні на кадрові ризики.

Тому застосування штучного інтелекту в управлінні кадровими ризиками є актуальним завданням, яке може допомогти організаціям підвищити ефективність цієї діяльності та захистити себе від негативних наслідків кадрових проблем.

Штучний інтелект може використовуватися для аналізу великих наборів даних, щоб виявити тенденції і закономірності, які можуть вказувати на потенційні кадрові ризики. Наприклад, система штучного інтелекту може аналізувати дані про прогули працівників, відпустки за станом здоров'я та інші показники, щоб виявити працівників, які перебувають у групі ризику.

Крім того, штучний інтелект може використовуватися для прогнозування ймовірності виникнення кадрових ризиків. Наприклад, система штучного інтелекту може використовувати дані про ринкові умови, економічні прогнози та інші фактори, щоб прогнозувати ймовірність виникнення трудових конфліктів або страйків.

ШІ використовують для автоматизації таких завдань, як відбір кандидатів, оцінка продуктивності праці, управління талантами та навчання персоналу. Це може звільнити час для людей, щоб вони зосередилися на більш стратегічних завданнях. Наприклад, система штучного інтелекту може використовуватися для автоматизації процесу відбору кандидатів, оцінюючи їхні навички, досвід та інші фактори. Це може допомогти організації знайти найкращих кандидатів для вакантних посад.

Штучний інтелект може допомогти організації в більш ефективному виявленні, оцінці та реагуванні на кадрові ризики. Це може призвести до зниження витрат на управління кадровими ризиками та підвищення рівня безпеки організації [84]. Наприклад, система штучного інтелекту може використовуватися для моніторингу даних про кадрові ризики в режимі

реального часу. Це може допомогти організації швидко виявляти потенційні проблеми і приймати необхідні заходи для їх усунення.

Застосування штучного інтелекту в управлінні кадровими ризиками має значний потенціал для підвищення ефективності цієї діяльності. Однак, при цьому важливо враховувати і потенційні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту.

Штучний інтелект може бути дискримінаційним, якщо він навчений на наборі даних, який містить упередження. Це може призвести до того, що система штучного інтелекту буде приймати рішення, які є дискримінаційними щодо певних груп людей [84]. Наприклад, система штучного інтелекту, яка використовується для відбору кандидатів, може бути дискримінаційною щодо жінок або людей з певної раси або етнічної групи. Це може статися, якщо набір даних, на якому навчається система штучного інтелекту, містить більше чоловіків або представників певної раси або етнічної групи.

Щоб мінімізувати ризик дискримінації, важливо ретельно підбирати дані, на яких навчається система штучного інтелекту. Також важливо регулярно переглядати систему штучного інтелекту, щоб виявляти і усувати будь-які дискримінаційні тенденції.

Алгоритми ШІ часто є непрозорими, що означає, що люди не можуть зрозуміти, як вони приймають рішення. Це може ускладнити пояснення рішень ШІ людям, які їх приймають [92]. Наприклад, система ШІ, яка використовується для оцінки продуктивності праці, може приймати рішення, які неможливо пояснити працівникам. Це може призвести до того, що працівники будуть незадоволені результатами оцінки і не будуть розуміти, як їх можна поліпшити.

Щоб мінімізувати ризик непрозорості, важливо розробляти алгоритми ШІ, які є більш прозорими. Також важливо забезпечувати доступ до інформації про роботу алгоритмів ШІ людям, які їх використовують.

Системи ШІ можуть бути вразливими до кібератак. Це може призвести до того, що злочинці отримають доступ до даних системи ШІ або зможуть її

зламати. Наприклад, система ШІ, яка використовується для зберігання даних про персонал, може бути вразливою до атаки хакерів. Це може призвести до того, що хакери отримають доступ до особистих даних працівників, таких як їхні імена, адреси та номери телефонів.

Щоб мінімізувати ризик кібербезпеки, важливо використовувати системи ШІ з високим рівнем безпеки. Також важливо регулярно оновлювати системи ШІ і застосовувати найсучасніші методи захисту від кібератак.

Загалом, застосування ШІ в управлінні кадровими ризиками має значний потенціал для підвищення ефективності цієї діяльності. Однак, при цьому важливо враховувати і потенційні ризики, пов'язані з використанням ШІ. Для мінімізації цих ризиків важливо ретельно підбирати дані, на яких навчається система штучного інтелекту, забезпечувати прозорість роботи алгоритмів штучного інтелекту і використовувати системи штучного інтелекту з високим рівнем безпеки.

Машинне навчання – це розділ ШІ, який дозволяє системам навчатися на даних без явного програмування. Машинне навчання можна використовувати для управління кадровими ризиками в таких завданнях [90]:

1. Виявлення і прогнозування кадрових ризиків (для аналізу великих наборів даних, щоб виявити тенденції і закономірності, які можуть вказувати на потенційні кадрові ризики. Наприклад, система машинного навчання може використовувати дані про прогули працівників, відпустки за станом здоров'я та інші показники, щоб виявити працівників, які перебувають у групі ризику).

2. Автоматизація процесів управління кадровими ризиками (для автоматизації таких завдань, як відбір кандидатів, оцінка продуктивності праці, управління талантами та навчання персоналу. Наприклад, система машинного навчання може використовуватися для автоматизації процесу відбору кандидатів, оцінюючи їхні навички, досвід та інші фактори).

3. Підвищення ефективності управління кадровими ризиками (може допомогти організації в більш ефективному виявленні, оцінці та реагуванні на кадрові ризики. Наприклад, система машинного навчання може

використовуватися для моніторингу даних про кадрові ризики в режимі реального часу).

Природна мова обробки – це розділ ШІ, який дозволяє системам розуміти і обробляти людську мову. Природну мову обробки можна використовувати для управління кадровими ризиками завданнях, наведених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Застосування природної мови обробки для управління кадровими ризиками підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [90].

Комп'ютерний зір – це розділ штучного інтелекту, який дозволяє системам розуміти і обробляти зображення. Комп'ютерне зір можна використовувати для управління кадровими ризиками в таких завданнях [84]:

- Виявлення і оцінка ризиків на робочому місці (система комп'ютерного зору може використовуватися для моніторингу відеокамер на робочих місцях, щоб виявляти працівників, які не дотримуються правил техніки безпеки).
- Оцінка продуктивності праці (система комп'ютерного зору може використовуватися для відстеження активності працівників на робочих місцях, щоб оцінити їхню ефективність).

- Аналіз поведінки працівників (система комп'ютерного зору може використовуватися для виявлення ознак стресу або втоми у працівників, які можуть вказувати на потенційні кадрові проблеми).

Застосування різних технологій ШІ в управлінні кадровими ризиками може допомогти організаціям підвищити ефективність цієї діяльності та захистити себе від негативних наслідків кадрових проблем.

Застосування ШІ в управлінні кадровими ризиками є складним завданням, яке вимагає ретельного планування і впровадження. Однак, при правильному підході, штучний інтелект може допомогти організаціям підвищити ефективність цієї діяльності та захистити себе від негативних наслідків кадрових проблем.

## **Висновки до розділу 1**

Сучасні тенденції в управлінні персоналом визначають нові вимоги та підходи до організації роботи на підприємствах. Один із ключових аспектів цього процесу – глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу. Зростаюча конкуренція на світовому ринку праці вимагає розробки та впровадження ефективних систем управління персоналом, спроможних відповідати глобальним стандартам.

Технологічні зміни також впливають на управління персоналом. Розвиток нових технологій перетворює характер праці та вимагає від працівників нових навичок та компетенцій. У зв'язку з цим підприємства впроваджують нові системи управління персоналом, спрямовані на адаптацію до технологічних змін та навчання персоналу.

Зміна цінностей працівників є ще однією важливою тенденцією. Сучасні працівники стають більш вимогливими до умов праці, прагнуть не лише до матеріального забезпечення, але й до соціальних гарантій, можливостей розвитку та самовдосконалення. Це вимагає від підприємств впровадження

нових систем управління персоналом, спрямованих на врахування змін в цінностях працівників.

Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до глобальних змін у бізнесі та забезпечувати ефективне управління персоналом, враховуючи сучасні тенденції та вимоги працівників.

Застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підприємств у багатьох аспектах. Перш за все, ШІ може бути використаний для ефективного планування потреб у персоналі. Аналізуючи дані про ринок праці та фінансовий стан підприємства, системи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати майбутні потреби у персоналі, що сприяє оптимальному розподілу робочих сил та уникненню надлишковості чи недостатчі працівників.

Штучний інтелект також допомагає в автоматизації процесів набору та відбору працівників. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє швидше та об'єктивно відбирати кандидатів, а також розробляти індивідуальні програми адаптації для новозалучених працівників. Це сприяє ефективному вирішенню завдань, пов'язаних із вступом нових членів команди в колектив.

У контексті розвитку та навчання працівників, системи ШІ можуть виявитися корисними при створенні та впровадженні програм навчання. Аналізуючи індивідуальні потреби та особистість працівників, ШІ дозволяє розробляти персоналізовані навчальні плани, що підвищує ефективність процесу навчання.

Нарешті, штучний інтелект може використовуватися для створення та реалізації програм мотивації та підвищення задоволеності працівників. Аналізуючи дані про ефективність та індивідуальні преференції працівників, системи ШІ можуть надавати персоналізовані стимули та підходи до кожного співробітника, сприяючи підвищенню його професійного задоволення та продуктивності.

Кадрові ризики є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства і можуть мати вирішальний вплив на його діяльність. Розглянемо основні види кадрових ризиків та підходи до їх управління.

Один з ключових кадрових ризиків - це ризик плинності персоналу. Втрата кваліфікованих працівників може виникнути з різних причин, таких як перехід на конкуруюче підприємство чи невдоволеність умовами праці. Ефективне управління цим ризиком включає в себе розвиток системи мотивації, підвищення рівня задоволеності працівників та удосконалення умов праці.

Ще одним важливим кадровим ризиком є можливість зниження продуктивності праці. Це може виникнути через низький рівень мотивації, недостатній розвиток навичок або несприятливі умови праці. Управління цим ризиком передбачає систематичні програми навчання та розвитку працівників, а також мотиваційні заходи для підтримки їхньої продуктивності.

Штучний інтелект може допомогти організації в більш ефективному виявленні, оцінці та реагуванні на кадрові ризики. Це може призвести до зниження витрат на управління кадровими ризиками та підвищення рівня безпеки організації. Наприклад, система штучного інтелекту може використовуватися для моніторингу даних про кадрові ризики в режимі реального часу. Це може допомогти організації швидко виявляти потенційні проблеми і приймати необхідні заходи для їх усунення.

Застосування штучного інтелекту в управлінні кадровими ризиками має значний потенціал для підвищення ефективності цієї діяльності. Однак, при цьому важливо враховувати і потенційні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту. Важливо враховувати потенційне створення нових можливостей та попиту на робочу силу у сферах, які виникають в результаті технологічних змін.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 2.1. Характеристика підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

З 1956 року ТДВ «Яготинський маслозавод» став символом неперевершеної якості у виробництві молочних продуктів. Секрет успіху полягає у відданості традиціям, які передаються з покоління в покоління [64].

Після приєднання до АТ «Молочного альянсу» у 2006 році, ТДВ «Яготинський маслозавод» взяв на озброєння передові технології виробництва та переробки молока. Інтеграція новітніх технологій забезпечила високу ефективність та дотримання найвищих стандартів якості [55].

АТ «Молочний Альянс» впровадив централізовану систему управління логістикою, що дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективно координувати постачання сировини та розподіл готової продукції, забезпечуючи швидкість та точність у всіх ланках постачального ланцюга [55].

Група компаній «Молочний альянс» представляє 7 брендів, кожен з яких має свою унікальну айдентику та різноманітність продуктів. «Яготинське» та «Яготинське для дітей» визначаються своєю якістю та специфічними особливостями, задовольняючи потреби кожного споживача.

ТДВ «Яготинський маслозавод» вивчає потреби споживачів та реагує на їхні зміни, розробляючи продукти, які відповідають сучасним вимогам здоров'я та смаку.

В основі успіху ТДВ «Яготинський маслозавод» також лежить соціальна відповідальність. Активна участь у соціальних та екологічних ініціативах сприяє формуванню позитивного іміджу та сприяє сталому розвитку.

Торгова марка «Молочний Альянс» визначається якістю продукції для харчової промисловості, розширюючи своє впливове панування на ринку та завойовуючи довіру споживачів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» не просто є виробником молочних продуктів, він є символом якості, інновацій та соціальної відповідальності, який визначає стандарти галузі в Україні та за її межами.

ТДВ «Яготинський маслозавод» визначається як одне з найбільших молокопереробних підприємств в Україні, здатне конкурувати на ринку як в межах країни, так і на міжнародному рівні. Підприємство володіє найбільшою часткою експорту вершкового масла серед усіх вітчизняних виробників, що підкреслює його значущість і популярність на світових ринках [64].

У основі діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу» лежить статут, що визначає його мету як забезпечення підприємницької діяльності на користь акціонерів. Стратегічна мета визначається поліпшенням добробуту акціонерів через збільшення ринкової вартості акцій та регулярну видачу дивідендів [62].

ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною АТ «Молочний Альянс», який об'єднує п'ять провідних підприємств у молочній галузі. Спільно вони формують могутній конгломерат, спрямований на виробництво різноманітної та високоякісної молочної продукції [55].

Згідно з інформацією від [latifundist.com](http://latifundist.com), всі підприємства АТ «Молочний Альянс» функціонують у штатному режимі, де інноваційні технології та ефективне управління є ключовими елементами їхньої успішної діяльності.

Успішна координація внутрішніх процесів та експортних відвантажень свідчать про високий рівень стійкості та зрілості логістичної системи АТ «Молочний Альянс».

АТ «Молочний Альянс» не обмежується лише виробництвом, але також веде оптову та роздрібну торгівлю, що вказує на гнучкість у бізнес-стратегії. Партнерство з «Яготинським маслозаводом» розширює можливості групи у різних сегментах ринку.

Окрім виробництва, ТДВ «Яготинський маслозавод» активно залучений до громадських ініціатив та дотримання принципів соціальної відповідальності. Це відображається в різноманітних напрямках його діяльності, включаючи послуги у громадському харчуванні. Звітність про стабільність статутного капіталу та невідбуття значущих змін свідчать про фінансову надійність підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» і АТ «Молочний Альянс» не лише виробляють молочні продукти, але й створюють інноваційні стратегії, спрямовані на досягнення успіху в умовах високо конкурентного ринку молочної продукції.

В організаційній структурі підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» присутня диференціація за функціями. Так, кожний підрозділ відповідає за виконання певного виду діяльності. При цьому, деякі підрозділи відповідають за управління одним або декількома показниками діяльності [44].

Наприклад, АТ «Молочний альянс» відповідає за управління капіталом, а також за управління витратами та інвестиціями. Фінансовий відділ відповідає за управління витратами, а також за управління інвестиціями. Напрямок роздрібною торгівлі відповідає за управління доходами та маржинальним прибутком.

Така структура дозволяє підприємству ефективно розподіляти повноваження та відповідальність між підрозділами. Вона також сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності роботи кожного підрозділу.

На внутрішньому ринку існує принаймні 9 конкуруючих підприємств, що займаються виробництвом та переробкою молочної продукції, і конкретно конкурують з ТДВ «Яготинський маслозавод». Серед них можна відзначити такі компанії:

1. «Danone Україна»
2. Група компаній «Комо»
3. «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь»

4. «Терра Фуд»
5. «Альміра»
6. «Люстдорф»
7. «Milkiland Україна»
8. «Вімм-Білл-Данн Україна»

Розглянемо сильні та слабкі сторони конкурентів у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Сильні та слабкі сторони конкурентів

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
Danone Україна	Світовий бренд, широкий асортимент продукції, потужна маркетингова підтримка	Недешева ціна, високовартісна логістика
Група компаній «Комо»	Широкий асортимент продукції, потужна маркетингова підтримка, власна мережа роздрібної торгівлі	Недешева ціна, високовартісна логістика
«Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь»	Великий вибір товарів, адекватні ціни, власна мережа роздрібної торгівлі	Перемінна якість продукції, відсутня маркетингова підтримка
«Терра Фуд»	Широкий асортимент продукції, доступні ціни, власна мережа роздрібної торгівлі	Перемінна якість продукції, відсутня маркетингова підтримка
«Альміра»	Сучасне обладнання, висока якість продукції	Невеликий асортимент продукції, слабка маркетингова підтримка
«Люстдорф»	Сучасне обладнання, висока якість продукції, доступні ціни	Слабка маркетингова підтримка
«Milkiland Україна»	Сучасне обладнання, висока якість продукції, доступні ціни	Перемінна якість продукції, відсутня маркетингова підтримка
«Вімм-Білл-Данн Україна»	Світовий бренд, широкий асортимент продукції, потужна маркетингова підтримка	Недешева ціна, високовартісна логістика

Джерело: складено автором.

ТДВ «Яготинський маслозавод» займає сильну позицію в українському секторі молочної продукції, що свідчить про його успішність та популярність серед споживачів. Основні конкуренти є великі міжнародні компанії з великими фінансовими та кадровими ресурсами, що вказує на необхідність вдосконалення стратегій та конкурентоспроможності.

Сучасне обладнання, високий рівень якості продукції та доступні ціни є сильними сторонами, що визначають успіх підприємства. Нестабільна якість продукції та слабка маркетингова підтримка є слабкими сторонами. Для покращення рекомендується впровадження системи контролю якості та посилення маркетингових заходів.

Важливо вдосконалити контроль якості продукції, створити власну маркетингову службу для ефективної рекламної стратегії та розширити асортимент продукції, включаючи нові продукти та інноваційні формати.

Такий інтегрований підхід до аналізу дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, але й пропонувати конкретні стратегії для подальшого розвитку та покращення позицій на ринку [20].

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це не просто виробник молочної продукції, він є символом української молочної галузі. Завдяки своїй багатій історії та прагненню до досконалості, завод здобув бездоганну репутацію та має широку асортиментну лінійку. Так, під торговою маркою «Яготинське» виготовляється [56]:

- понад 30 видів молочної продукції, що задовільняють будь-які смаки та потреби;
- традиційні продукти, серед них вершкове масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, сири;
- інноваційні розробки, питна закваска, какао на молоці, турецький йогурт Айран та його різновиди.

Якість продукції ТМ «Яготинське» ґрунтується на використанні натуральної сировини (молока) від перевірених постачальників, сучасних технологіях виробництва, які зберігають максимум користі та суворих стандартах якості, що гарантують гарний смак та безпеку продукції [56].

В таблиці 2.2 розглянуто структуру доходів та витрат за сегментами в асортименті компанії за 2021-2022 роки.

**Структура доходів та витрат за сегментами продукції на  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки, тис. грн.**

Сегмент	2021		2022	
	Доходи	Витрати	Доходи	Витрати
Масло	592 229	531 328	648 695	536 662
Сирно-творожна	379 215	340 220	410 330	339 464
Молоко	752 070	674 733	900 481	744 963
Вершки	131 225	117 731	170 324	140 909
Сметана	398 737	357 734	494 840	409 379
Кисломолочна	449 156	402 969	613 464	507 515
Дитяче харчування	333 728	299 410	410 435	339 551
Інша молочна продукція	67 301	60 380	87 522	72 404
Всього	3 103 661	2 784 504	3 736 091	3 090 847

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Наведені показники в таблиці 2.2 свідчать про те, що дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації визначених сегментних груп зріс на 20,4%, зростання витрат відбулось лише на 11%.

Відповідно до наведених показників в таблиці 1.4 можемо визначити, що доходи від визначених сегментів у 2022 році зросли на 20,38%, а витрати зросли на 11%. Аналіз попиту на продукцію ТМ «Яготинське» демонструє впевнене лідерство трьох сегментів:

- молоко: дохід зріс на 19,73%, досягнувши 900 481 тис. грн.;
- вершкове масло: дохід збільшився на 9,53%, склавши 648 695 тис. грн.
- кисломолочна продукція: дохід зріс на 36,58%, досягнувши 613 464 тис. грн.;

Ці результати підтверджують довіру споживачів до бренду «Яготинське» та високу якість його продукції. Важливо зазначити, що динаміка зростання доходів у цих сегментах значно перевищує середньоринкові показники, що означає успішну реалізацію стратегії розвитку компанії та її вміння задовольнити потреби сучасних споживачів. Динаміка показників діяльності товариства наведена у таблиці 2.3.

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки**

№ п/п	Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, (+/- %)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3103661	3736091	632430	20,38
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	901	896	-5	-0,55
3	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1574620	2029019	454399	28,86
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	168573	169245	672	0,40
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2784504	3090847	306343	11,00
6	Валовий прибуток	319157	645244	326087	102,17
7	Інші операційні доходи	23650	47017	23367	98,80
8	Адміністративні витрати	33130	37602	4472	13,50
9	Інші операційні витрати	34147	65926	31779	93,07
10	Витрати на збут	254742	296742	42000	16,49
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	3106523	3491117	384594	12,38
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	2763716	2798856	35140,00	1,27
13	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-63319	155639	218958	-345,8
14	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3444,68	4169,74	725,06	21,05
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	15591,29	15740,79	149,5	0,96
16	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	1747,64	2264,53	516,89	29,58
17	Рентабельність діяльності, %	-2,04	4,46	6,5	x
18	Рентабельність продукції, %	11,46	20,88	9,42	x
19	Рентабельність персоналу, тис. грн./ос.	-70,28	173,70	243,98	x

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

За даними таблиці 2.3, у 2022 році ТДВ «Яготинський маслозавод» досягнув значного зростання показників своєї діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 20,38%, водночас, у 2022 році спостерігалось зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів на 28,86%. Це може бути пов'язано з загальносвітовою інфляцією, зростанням цін на сировину та комплектуючі, а також з продажем старого обладнання і купівлею нового.

В цілому, фінансові результати діяльності підприємства в 2022 році також покращилися. Валовий прибуток зріс на 102,17%, а інші операційні доходи зросли на 98,8 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 12,38% в 2022 році.

Кількість працівників за досліджуваний період зменшилась на 5 осіб, так в 2022 році їх чисельність становила 896 осіб. Їх середньомісячна заробітна плата становила 15 740,79 тис. грн, що більше на 0,96%, ніж у 2021 році.

Рентабельність продукції в 2022 році становила 9,42%, рентабельність діяльності в 2022 році становила 6,5%, а рентабельність персоналу – 243,98 тис. грн. на особу.

## **2.2. Аналіз кадрових показників і кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод» має вищим органом управління Загальні збори учасників. Організаційна структура підприємства була затверджена рішенням Наглядової ради товариства від 30 вересня 2020 року, як видно на рисунку 2.1. Ця структура відповідає особливостям діяльності підприємства та видам економічної діяльності, які реалізуються ним. Організаційна структура слугує засобом ефективного управління та координації всіх аспектів діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу» з урахуванням його функціональних потреб і завдань [62].

Загальні збори учасників є найвищим органом управління товариством, вони здійснюють загальне керівництво діяльністю товариства, визначають основні напрямки діяльності товариства та приймають рішення про припинення діяльності [62].

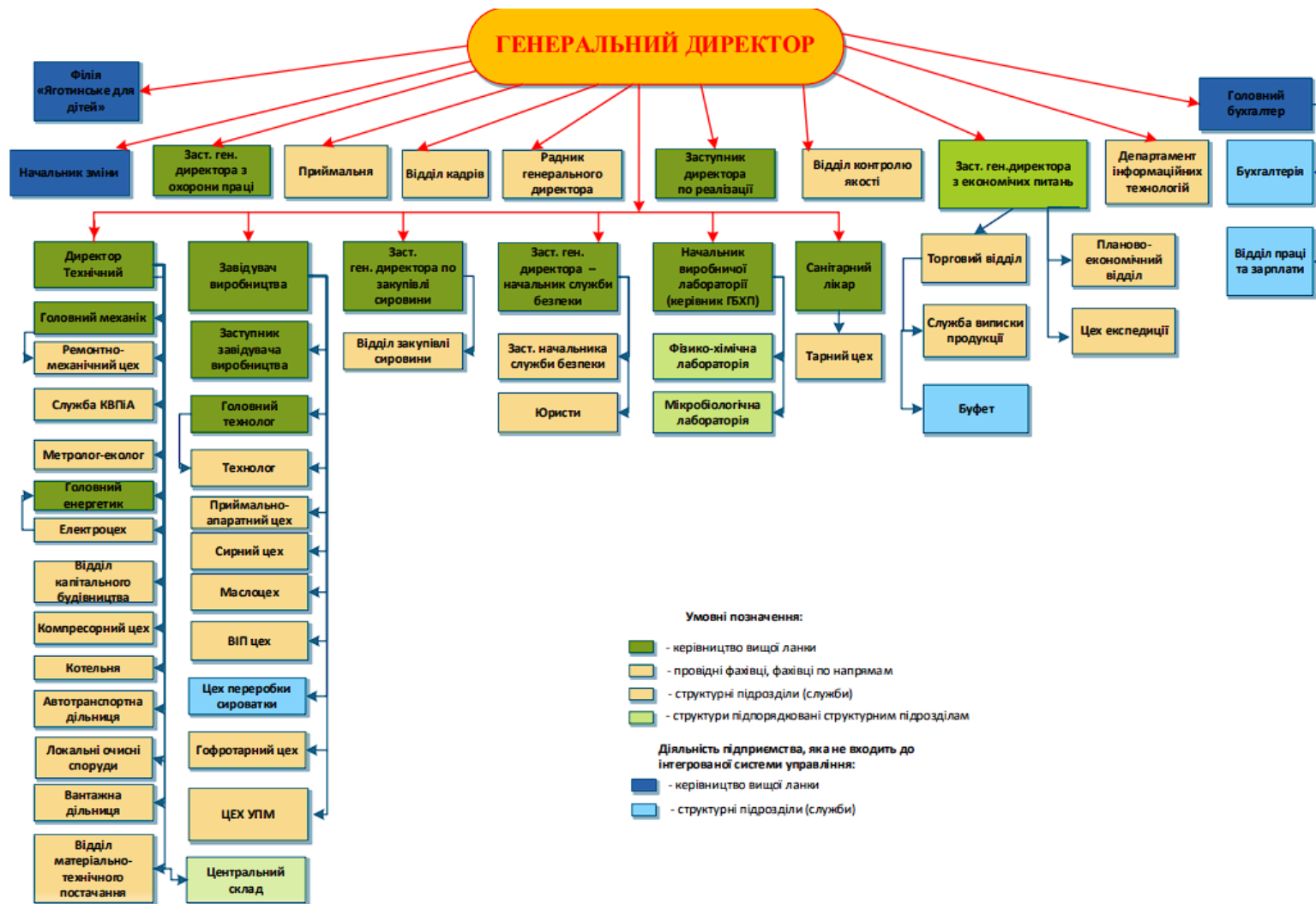


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Наглядова рада ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу товариства, вона складається з 5 членів, які обираються загальними зборами учасників товариства. Здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства та приймає рішення про скликання загальних зборів учасників товариства [62].

Виконавчий орган товариства здійснює керівництво поточною діяльністю товариства, представляє інтереси товариства в органах державної влади та місцевого самоврядування, укладає договори від імені товариства ТДВ «Яготинський маслозавод» та видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства [62].

ТДВ «Яготинський маслозавод» має 2 дочірніх підприємства, які займаються виробництвом та оптовою торгівлею продукцією харчування.

Динаміка та структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Аналіз структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки, осіб

Показники	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/- осіб	відносне, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	901	100	896	100	-5	-0,55
Непромисловий персонал	28	3,1	26	2,9	-2	-7,14
Промислово-виробничий персонал, з них:	873	96,9	870	97,1	-3	-0,34
<b>1. Виробничий, із них:</b>	<b>763</b>	<b>84,7</b>	<b>759</b>	<b>84,7</b>	-4	-0,52
- Робітники	558	61,9	557	62,2	-1	-0,18
- Інший персонал (обслуговуючий, охорона, учні)	205	22,8	202	22,5	-3	-1,46
<b>2. Управлінський персонал, з них:</b>	<b>110</b>	<b>12,2</b>	<b>111</b>	<b>12,4</b>	1	0,91
- Керівники	37	4,1	36	4,0	-1	-2,70
- Спеціалісти	28	3,1	29	3,2	1	3,57
- Службовці	45	5,0	46	5,1	1	2,22

Джерело: розраховано автором на основі [додатки А, В]

Відповідно до проведеного аналізу в таблиці 2.4 можна визначити, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулось зменшення кількості працівників. В 2022 році середньооблікова кількість штатних працівників скоротилась на 5 осіб (0,5%), що можна пояснити впровадженням нових технологічних процесів на підприємстві. Також можемо побачити, що зміни по структурі не значні, особливо в управлінському персоналі. Підприємство покинув лише 1 керівник, так їх кількість в 2022 становила 36 осіб, і прибуло 2 особи в складі спеціалістів та службовців: спеціалістів стало 29, а службовців 46. На рис. 2.2 наведено динаміку загальної структури працівників підприємства.

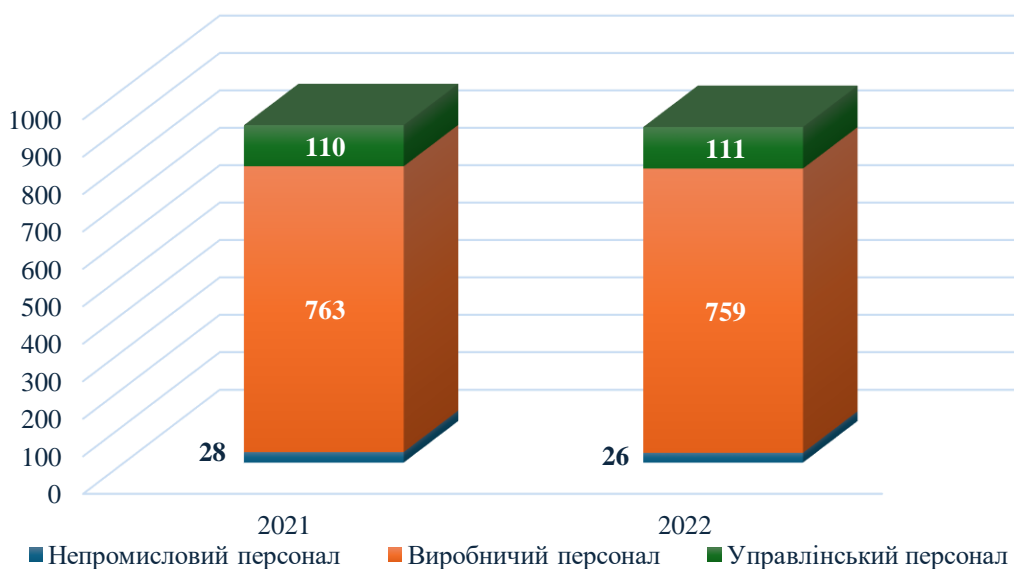


Рис. 2.2. Динаміка структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки, осіб

Джерело: побудовано автором.

Основну масу працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складає виробничий персонал 759 осіб або 84,7%, з них 557 робітників та 202 працівника в категорії «інший персонал». Така кількість працівників у виробничому персоналі ТДВ «Яготинський маслозавод» обумовлена обсягами виробництва (завод випускає понад 30 видів молочної продукції), також

можна виділити складність технологічних процесів, яка також впливає на чисельність персоналу.

Далі в таблиці 2.5 розглянуто вікову та гендерну структуру працівників підприємства.

Таблиця 2.5

**Аналіз вікової структури з розбивкою за гендером на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки**

Вік та гендер	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності		Відхилення	
	2021	2022	2021	2022	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
<b>Жінки</b>	<b>580</b>	<b>584</b>	<b>64,37</b>	<b>65,18</b>	4	0,69
Молодь до 24 років	127	129	14,1	14,4	2	1,57
25-49 років	221	223	24,53	24,89	2	0,90
50-59 років	185	182	20,53	20,31	-3	-1,62
Від 60 років та пенсійного віку	47	50	5,21	5,58	3	6,38
<b>Чоловіки</b>	<b>321</b>	<b>312</b>	<b>35,63</b>	<b>34,82</b>	-9	-2,80
Молодь до 24 років	36	35	4,0	3,91	-1	-2,78
25-49 років	99	96	10,99	10,71	-3	-3,03
50-59 років	114	112	12,65	12,5	-2	-1,75
Від 60 років та пенсійного віку	72	69	7,99	7,7	-3	-4,17
<b>Разом</b>	<b>901</b>	<b>896</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-5	x

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до проведеного аналізу в таблиці 2.5 можна визначити, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільше, найбільша частка працівників жіночої статі у 2022 році знаходилась у віковій категорії 25-49 років, а саме 223 працівниці, найменша кількість жінок була у віковій категорії «від 60 років та пенсійний вік», всього 50 працівниць. Серед працівників чоловічої статі у 2022 році знаходилась у віковій категорії 50-59 років, 112 осіб, найменша їх

частка була у віковій категорії «молодь до 24 років» лише 35 осіб. На рис. 2.3 наведено гендерну та вікову структуру працівників підприємства за 2022 рік.

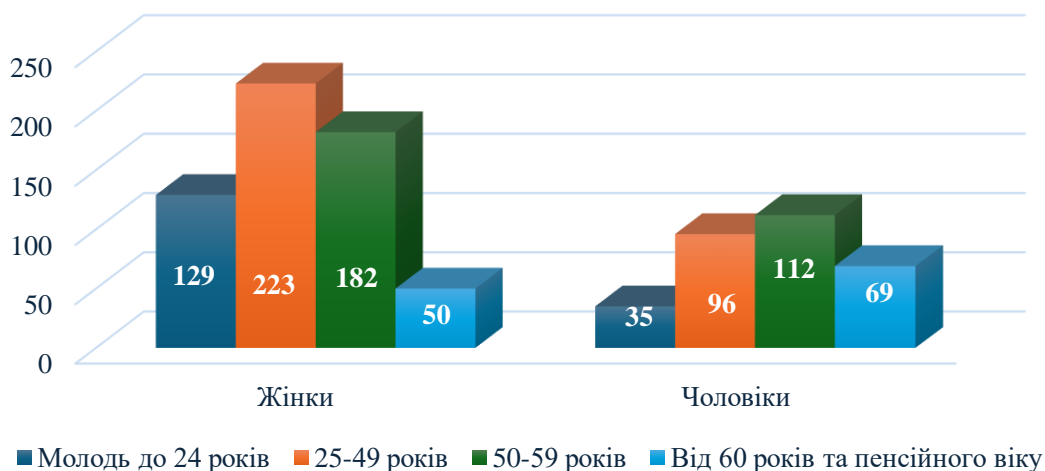


Рис. 2.3. Динаміка гендерної та вікової структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік

Джерело: побудовано автором.

Відповідно до цього можемо зауважити, що частка працівниць у загальній структурі ТДВ «Яготинський маслозавод» перевищує частку працівників чоловічої статі: в 2022 році кількість працівниць становила 65,18%, а чоловіків лише 34,82%.

Щорічно працівники, задіяні на роботах з підвищеною небезпекою, проходять навчання та перевірку знань з охорони праці. Це гарантує, що вони володіють необхідними знаннями та навичками для безпечного виконання своїх завдань. Кожні 2 роки за рахунок коштів підприємства працівникам цих категорій проводять спеціальний медогляд, який дозволяє вчасно виявити та запобігти виникненню профзахворювань.

Раз на 5 років проводиться атестація кожного робочого місця, що дає можливість оцінити умови праці та визначити необхідні заходи для їх покращення. За результатами атестації робочих місць працівникам видається спецхарчування, проводяться доплати та/або надаються додаткові відпустки. Згідно з висновками атестаційної комісії, проводяться роботи по

усуненню шкідливих умов праці, що робить робочі місця більш безпечними та комфортними.

Завод забезпечує підтримку та можливості для професійного розвитку працівників, сюди входить навчання, курси підвищення кваліфікації, тренінги та інші програми. Протягом 2022 року 27 працівників пройшли навчання, що значно відрізняється від показників 2020 (45 працівників) та 2021 (204) років. В таблиці 2.6 розглянуто освітню структуру працівників підприємства.

Таблиця 2.6

**Аналіз освітньої структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки, осіб**

Рівень освіти	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності		Відхилення	
	2021	2022	2021	2022	абсолютне, +/- , осіб	у структурі, %
Середня-спеціальна освіта	456	50,61	448	50,00	-8	-0,61
Початок навчання в ЗВО	223	24,75	220	24,55	-3	-0,2
«Бакалавр»	154	17,09	158	17,63	4	0,54
«Магістр»	68	7,55	70	7,81	2	0,26
<b>Разом</b>	<b>901</b>	<b>100</b>	<b>896</b>	<b>100</b>	<b>-5</b>	<b>x</b>

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до таблиці 2.6 можна дійти висновку, що найбільшою є категорія працівників, яка має середню-спеціальну освіту, їх кількість становить 448 осіб, а саме 50% від усіх працюючих на підприємстві. ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує значну кількість працівників з технічними навичками, яку працівники отримують здобувши середню-спеціальну освіту (знання та практичні навички для роботи з обладнанням, виконання ремонтних робіт, обслуговування технологічних ліній, тощо).

Для ряду посад на заводі не потребується вища освіта, наприклад, для операторів верстатів, лаборантів, слюсарів, водіїв. Працівники з іншими рівнями освіти в структурні майже не зазнали змін і лишилися схожими до

показників 2021 року. На рисунку 2.4 продемонстровано освітню структуру працівників підприємства.

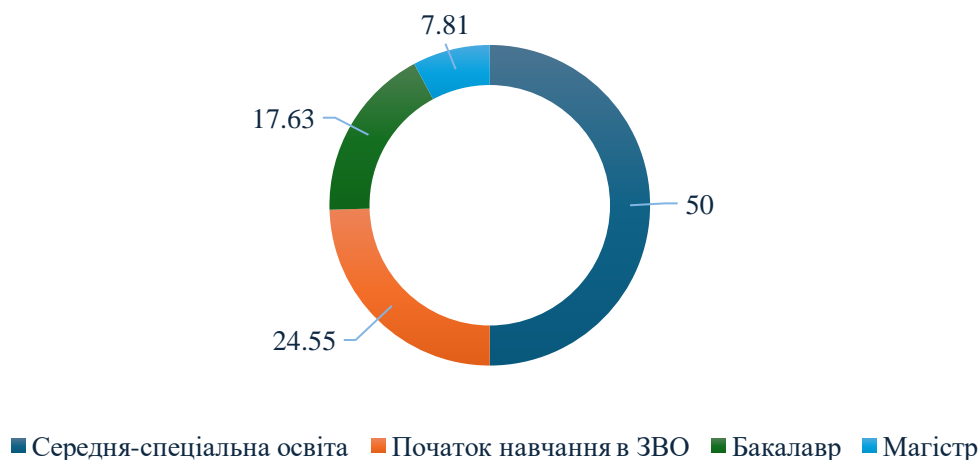


Рис. 2.4. Динаміка освітньої структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік

Джерело: побудовано автором.

Далі в таблиці 2.7 проаналізовано розмір середньої заробітної плати працівників підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз розміру середньої заробітної плати працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки**

Рівні заробітної плати	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	у структурі, %
<10 000, грн	113	12,5	99	11,05	-14	-1,45
від 10 000 до 15 000, грн	301	33,4	304	33,93	3	0,53
від 15 001 до 20 000, грн	229	25,4	231	25,78	2	0,38
від 20 001 до 25 000, грн	183	20,3	184	20,54	1	0,24
від 25 001 до 30 000, грн	58	6,4	60	6,7	2	0,3
>30 000, грн	17	1,9	18	2,01	1	0,11
<b>Разом</b>	<b>901</b>	<b>100</b>	<b>896</b>	<b>100</b>	<b>-5</b>	<b>x</b>

Джерело: розраховано автором.

Отже, відповідно до таблиці 2.7 можна зробити висновок, що середня заробітна плата працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла у

2022 році порівняно з 2021 роком. На це вказує те, що зменшилась кількість працівників на 14 осіб, яка отримувала заробітну плату менше 10 тис. грн., більше половини працівників підприємства, а саме 53,93% отримує заробітну плату в межах від 10 до 15 тис. грн, 25,78% працівників отримує заробітну плату від 15 тис. грн. до 20 тис. грн. У інших категоріях рівень оплати змінився не сильно. На рисунку 2.5 наведено динаміку в зміні розміру середньої заробітної плати.

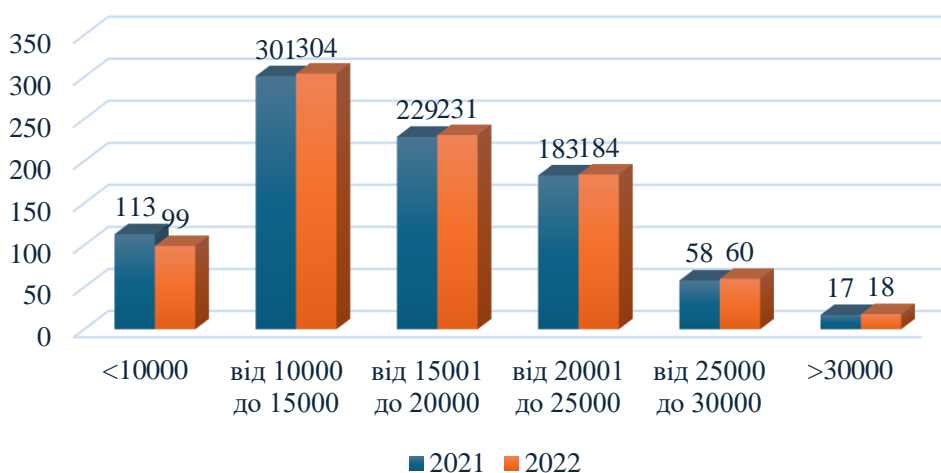


Рис. 2.5. Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки

Джерело: побудовано автором.

В таблиці 2.8 проаналізовано показники руху кадрів підприємства.

Кількість прийнятих штатних працівників у 2022 році зросла на 8,71%, тобто на підприємство прийняли на 31 особу більше за попередній період. Проте існує негативна тенденція в кількості звільнених за рік, їх чисельність у 2022 році становила 392 особи. Кількість звільнених менше на 4,39% за попередній період, проте показник є суттєвим і значно буде відображатись на ресурсах відділу кадрів: опублікувати вакансії, відібрати кандидата, працевлаштувати, адаптувати та навчити всьому. Умовно можна сказати, що відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» закривав більше 30 вакансій

(392/12 = 33 працівника), які з'явилися внаслідок вивільнення працівників з підприємства.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»  
за 2021-2022 роки**

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне, (+/-)	відносне, (+/- %)
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	901	896	-5	-0,55
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	356	387	31	8,71
Кількість звільнених штатних працівників, всього осіб, в т.ч.:	410	392	-18	-4,39
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	29	25	-4	-13,79
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	381	367	-14	-3,67
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	889	876	-13	-1,46
Коефіцієнт загального обороту, %	0,85	0,87	0,02	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,4	0,43	0,03	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,46	0,44	-0,02	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,42	0,41	-0,01	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	0,87	0,99	0,12	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	0,99	0,98	-0,01	x

Джерело: розраховано автором.

Керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно звернути увагу і вжити ряд заходів для того, щоб зменшити таку кількість плинності кадрів. Хоч коефіцієнти обороту по вибуттю (0,44) та плинності кадрів (0,41) зменшились, зміни не значні і керівництву треба зосередитись на створенні таких умов, за яких працівникам було б комфортно і не було б бажання звільнитись.

Кількість працівників, звільнених за власним бажанням, дуже висока і становить 40,9% від загальної кількості працівників підприємства. Коефіцієнт

відновлення у 2022 році зріс до 0,99 за рахунок прийнятих 31 людини, що в штат (це більше 8,71%, ніж у 2021 році).

Така зміна показників вивільнення працівників може бути пов'язана з різними факторами, наприклад, економічна та політична ситуація в країні, конкуренція на ринку праці, незадовільні умови праці та рівень оплати праці.

Кадрові ресурси є одним з найважливіших активів будь-якого підприємства. Вони впливають на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність до розвитку, тому важливо постійно аналізувати кадровий потенціал підприємства та виявляти потенційні ризики (таблиці 2.9).

Таблиця 2.9

### Аналіз фахових кадрових ризиків

Ризик	Оцінка ймовірності	Оцінка наслідків	Загальна оцінка
Нестабільність кваліфікаційного складу	Середня	Висока	Висока
Дефіцит спеціалістів	Середня	Середня	Середня

Джерело: побудовано автором.

Причини, що спричиняють нестабільність кваліфікаційного складу наведено на рисунку 2.6



Рис. 2.6. Причини нестабільності кваліфікаційного складу

Джерело: побудовано автором.

За даними опитування працівників підприємства, 20% з них не мають достатньої кваліфікації для виконання своїх обов'язків. Це свідчить про те, що система навчання та розвитку персоналу на підприємстві не є достатньо ефективною. За даними фінансової звітності підприємства, витрати на навчання та розвиток персоналу в 2022 році склали 2,5 млн грн, що становить 3% від загальних витрат підприємства. Цей показник є відносно низьким, що може свідчити про недостатнє фінансування системи навчання та розвитку персоналу [23]. На рисунку 2.7 наведено причини виникнення дефіциту спеціалістів.



Рис. 2.7. Причини дефіциту спеціалістів

Джерело: побудовано автором.

За даними Державної служби зайнятості, рівень безробіття серед фахівців у галузі переробки молока та молочних продуктів у 2022 році становив 3,5%. Це свідчить про те, що на ринку праці є достатня кількість фахівців, але вони можуть не відповідати потребам підприємств. За даними Асоціації молочників України, середня заробітна плата фахівців у галузі переробки молока та молочних продуктів у 2022 році становила 15 000 грн. Цей показник є нижчим, ніж у багатьох інших галузях економіки, що може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів за кордон або до зміни їхньої професійної діяльності [42].

Одним з найбільших кадрових ризиків для Яготинського маслозаводу є ризик не закриття керівних вакансій. Відсутність сильного лідера може

призвести до нестабільності управління та втрати стратегічного напрямку розвитку підприємства. На рисунку 2.8 наведено наслідки від втрати ключових керівних кадрів.



Рис. 2.8. Наслідки втрати ключових керівних кадрів

Джерело: побудовано автором.

За даними фінансової звітності підприємства, у 2022 році на підприємстві було дві вакансії на керівних посадах. Це свідчить про те, що на підприємстві є певні проблеми з утриманням ключових керівних кадрів.

За даними опитування працівників підприємства, 30% працівників вважають, що на підприємстві не вистачає сильного лідера. Це свідчить про те, що працівники відчують потребу в сильному лідері, який би зміг забезпечити стабільність управління та розробити стратегічний напрямок розвитку підприємства [54].

Внутрішні конфлікти або недостатня комунікація можуть призвести до таких наслідків:

- зниження продуктивності праці. Конфлікти та відсутність комунікації можуть призвести до зниження мотивації працівників, що може негативно вплинути на продуктивність праці.
- зростання ризиків. Конфлікти та відсутність комунікації можуть призвести до зростання ризиків на підприємстві, таких як небезпека травматизму, погіршення якості продукції та обслуговування клієнтів [3].

За даними опитування працівників підприємства, 30% працівників вважають, що на підприємстві є конфлікти між працівниками. Це свідчить про те, що на підприємстві є певні проблеми з командним духом. За даними фінансової звітності підприємства, у 2022 році на ТДВ «Яготинський маслозавод» було три випадки травматизму на виробництві, що свідчить про існування ризиків, пов'язаних з конфліктами та відсутністю комунікації.

Організаційні кадрові ризики є важливим фактором, який може негативно вплинути на ефективність роботи Яготинського маслозаводу. Для мінімізації цих ризиків підприємству необхідно вжити заходів, спрямованих на створення привабливих умов праці для керівних кадрів, розробку системи підготовки та розвитку керівних кадрів, створення культури командної роботи на підприємстві та запровадження системи управління конфліктами.

Недостатній розвиток лідерів може призвести до таких наслідків:

- Нестабільність управління. Відсутність кваліфікованих лідерів може призвести до дезорганізації та зниження продуктивності праці.
- Втрата конкурентоспроможності. Лідери відповідають за розробку та реалізацію стратегії підприємства. Недостатній розвиток лідерів може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства [43].

Неадекватна стратегія управління персоналом може призвести до таких наслідків:

- проблеми у кадровому забезпеченні. Невідповідність стратегії управління персоналом потребам підприємства може призвести до нестачі або надлишку персоналу, а також до проблем з його кваліфікацією та мотивацією.
- погіршення фінансових результатів. Неадекватна стратегія управління персоналом може призвести до зростання витрат на персонал, зниження продуктивності праці та погіршення фінансових результатів підприємства.

На підприємстві відсутня чітка стратегія управління персоналом. Планування потреб у персоналі, набір та відбір персоналу, оцінка персоналу,

розвиток персоналу та мотивація персоналу здійснюються на основі ad-hoc рішень.

За даними опитування працівників підприємства, 70% працівників вважають, що на підприємстві відсутня ефективна стратегія управління персоналом. Це свідчить про те, що працівники відчують потребу в стратегії управління персоналом, яка відповідала б потребам підприємства.

Стратегічні кадрові ризики є важливим фактором, який може негативно вплинути на ефективність роботи ТДВ «Яготинського маслозаводу». Для мінімізації цих ризиків підприємству необхідно вжити заходів, спрямованих на розвиток лідерів, розробку ефективної стратегії управління персоналом та впровадження системи управління стратегією управління персоналом.

Зміни в економіці, такі як інфляція або регулятивні зміни, можуть впливати на здатність підприємства утримувати та приваблювати персонал. Інфляція може призвести до зростання витрат на життя, що може негативно вплинути на мотивацію працівників та їхню готовність працювати за меншу заробітну плату [36]. В Україні спостерігається інфляція, яка у 2023 році становить близько 20%, що призведе до зростання витрат на життя працівників підприємства та збільшить бажання отримувати більшу заробітну плату.

Також необхідно враховувати ситуацію в Україні, внаслідок повномасштабного вторгнення існує ряд проблем, які можуть виникнути у працівників, а підприємство надає їм соціальні гарантії.

Зміни в суспільстві та демографії можуть впливати на ринок праці та доступність робочої сили. Старіння населення може призвести до скорочення доступної робочої сили, що може ускладнити для підприємств залучення та утримання персоналу [4].

В Україні спостерігається зміна цінностей, пов'язана з посиленням ролі сім'ї та особистого життя. Це може призвести до того, що працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» будуть більше цінувати такі фактори, як баланс між роботою та життям. Зовнішні кадрові ризики є важливим фактором, який може негативно вплинути на ефективність роботи підприємства. Для

мінімізації цих ризиків підприємству необхідно проводити регулярний моніторинг економічної ситуації та соціально-культурних та демографічних змін, а також розробляти стратегію управління кадровими ризиками, яка враховує ці зміни.

### **2.3. Аналіз можливостей використання ШІ в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»**

В останні роки у ТДВ «Яготинський маслозавод» успішно використовується апаратне програмне забезпечення, засноване на технології OPC (OLE for Process Control), розробленій для інтеграції програмного забезпечення Windows і обладнання для керування технологічними процесами. OPC є відкритим стандартом, який установлює єдиний метод доступу до даних пристроїв промислової автоматизації незалежно від їх типу та джерела даних. Користувач може обирати програмне забезпечення та обладнання, що відповідають його основним виробничим потребам, не обмежуючись закритими ліцензійними драйверами. Завдяки єдиному інтерфейсу, OPC сервер може бути написаний один раз і використовуватися у подальших проектах. Крім того, OPC сервер доступний для таких програм, як макроси Microsoft Excel або Microsoft Access.

Для забезпечення швидкого та ефективного контролю за виробничими процесами на підприємстві впроваджено комплекс автоматизованих систем як автоматизовані робочі місця (АРМ) операторів-технологів, що створені на базі персональних комп'ютерів з SCADA-програмою, вони з'єднані з контролерами за допомогою шини Uni-Telway та забезпечують оперативне отримання та обробку інформації про стан технологічних процесів, дозволяють операторам вчасно реагувати на відхилення від заданих параметрів. Також мережа Firway, яка з'єднує АРМ операторів-технологів та забезпечує безперебійний обмін даними між різними складовими автоматизованої системи.

АРМи спеціалістів середнього рівня призначені для начальників змін та цехів, вони підключені до мережі Firway та технологічного сервера з драйвером OFS та надають доступ до інформації про стан виробництва в режимі реального часу, окрім цього дозволяють оперативно управляти технологічними процесами на рівні цехів.

Технологічний сервер виступає мостом між першим (АРМи операторів) та другим (АРМи спеціалістів) рівнями управління, підключений до мережі верхнього рівня по Ethernet та надає доступ до даних про стан виробництва керівництву підприємства. Мережа верхнього рівня забезпечує доступ керівництва до інформації про стан виробництва в режимі реального часу та дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі актуальних даних.

Дослідження щодо можливостей використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» на даний час немає швидкого запровадження. Проте, це не виключає можливості забезпечення стрімкого руху вперед завдяки проведенню необхідних науково-дослідницьких, організаційних, інвестиційних та інших заходів у товаристві.

У зв'язку з перспективами впровадження штучного інтелекту у товаристві було проведено опитування менеджерів щодо готовності застосування новітніх технологій. Респондентами виступали ряд управлінців середньої та вищої ланок, пов'язаних з функціями управління персоналом, яким було запропоновано надати відповіді на запитання розробленої анкети.

Відповіді на запитання «Чи створені у товаристві відділи, які відповідають за процеси діджиталізації?» показали такі результати (рис. 2.9).

Як бачимо з рис. 2.9, лише 26% опитаних відзначили наявність у товаристві відділу, діяльність якого спрямована на поширення процесів діджиталізації, 14% респондентів наголосили про планування щодо створення спеціального відділу, і досить значна частина (60%) у своїх відповідях відзначили відсутність такого відділу.



Рис. 2.9. Результати проведеного опитування щодо наявності на ТДВ «Яготинський маслозавод» відділу, що відповідає за процеси діджиталізації, Джерело: побудовано автором.

Друге питання анкети стосувалося наскільки застосовуються цифрові технології/інструменти в процес управління персоналом товариства. Отримані результати відображені на рис. 2.10.

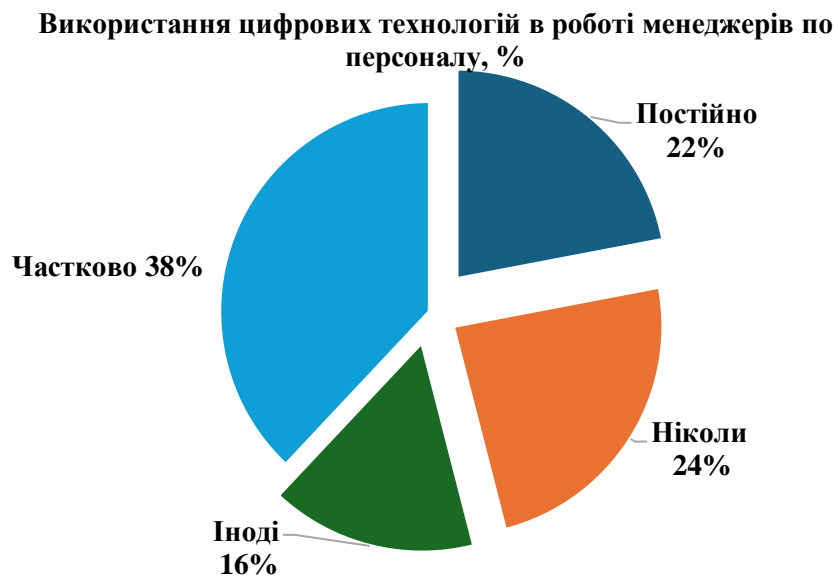


Рис. 2.10. Частота використання цифрових технологій у практичній роботі менеджерів персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Третє питання анкети стосувалося чи використовують технології штучного інтелекту, працівники, які працюють з цифровими технології в управлінні персоналом товариства. Отримані результати відображені на рис. 2.11.

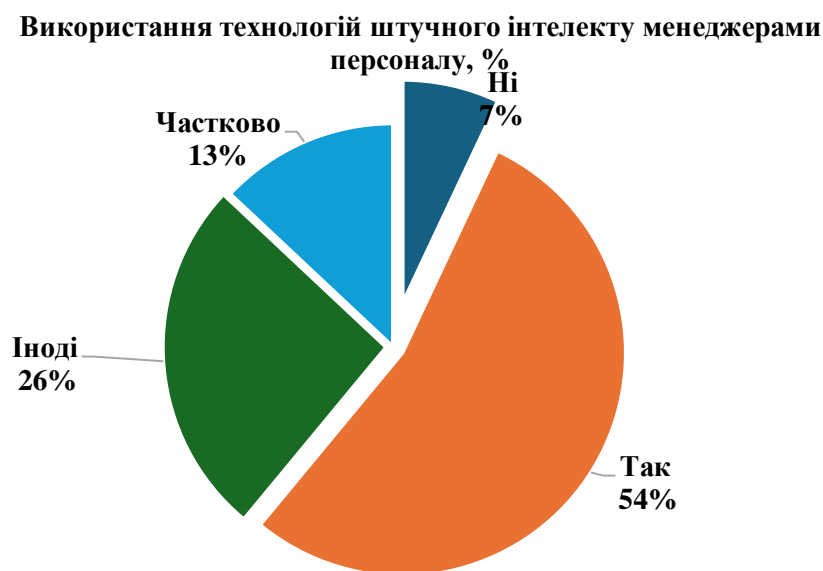


Рис. 2.11. Використання штучного інтелекту при роботі з цифровими технологіями менеджери персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Як показують дослідження, деякі менеджери персоналу товариства у своїй професійній діяльності на даний час не використовують сучасних цифрових технологій, їх частка у загальній кількості опитаних надто незначна – 7%. А тих, хто використовує, у підсумку складає 93%. Звідси робимо висновок, що переважаюча більшість менеджерів персоналу намагається активно працювати з цифровими інструментами, що стає тенденцією в їх професійному житті, а саме головне збільшують можливості використання технологій штучного інтелекту для покращення професійної діяльності в управлінні персоналом.

## Висновки до розділу 2

Аналіз кадрових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на визначені тенденції та ризики, які варто врахувати для подальшого успішного функціонування підприємства.

На основі даних, наведених вище, можна зробити висновок, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році спостерігалися різні кадрові ризики.

У 2022 році на підприємстві спостерігалось зростання невідпрацьованого часу, у тому числі за рахунок збільшення часу, який працівники відпрацювали на відпустках без збереження заробітної плати. Це може призвести до зниження продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства.

Існують на ТДВ «Яготинський маслозавод» і конфліктні ситуації на робочому місці, що створюють негативну атмосферу, яка демотивує працівників і знижує їхню ефективність. Найкращі працівники можуть залишити компанію, якщо відчують себе некомфортно через постійні конфлікти. Конфлікти можуть призвести до зростання витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, юридичними проблемами, зниженням продуктивності тощо.

Також з появою неформальних лідерів існує можливість підірвати авторитет формального керівництва. Якщо працівники більше прислухаються до неформальних лідерів, це може підірвати авторитет формального керівництва і зробити його нездатним керувати колективом. Неформальні лідери можуть поширювати дезінформацію або чинити опір будь-яким змінам, що може зашкодити розвитку компанії.

Також спостерігалось зменшення кількості працівників, що навчаються або відправляються на курси, зараз це дуже важливо, особливо в епоху розвитку штучного інтелекту.

Зниження мотивації праці негативно вплине на продуктивність праці працівників. Ризик виникнення конфліктів у колективі також враховується,

особливо при наявності плинності персоналу, яка може призвести до невирішених питань між новими та старими працівниками.

Нестача кваліфікованих кадрів є ще однією проблемою, оскільки підприємство використовує передові технології, і для його ефективної роботи необхідні висококваліфіковані спеціалісти. Зараз на ринку праці спостерігається нестача кваліфікованих працівників у галузі молочної промисловості.

Кадрові ризики можуть мати значні негативні наслідки для ТДВ «Яготинський маслозавод». Для подолання цього ризику важливо вжити комплексних заходів, направлених на покращення комунікації, мотивації та співпраці між працівниками, а також на залучення неформальних лідерів до конструктивного діалогу з керівництвом.

Постійне вдосконалення системи навчання та розвитку працівників допоможе вирішити проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Ці заходи спрямовані на забезпечення сталості та ефективності кадрового потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Стосовно можливостей використання штучного інтелекту в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод», як показало опитування переважаюча більшість менеджерів персоналу (76%) намагається активно працювати з цифровими інструментами, що стає тенденцією в їх професійному житті. Це підтверджує актуальність і затребуваність розроблення пропозицій щодо використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

## РОЗДІЛ 3

# ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМЕНШЕННЯ КАДРОВОГО РИЗИКУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 3.1. Впровадження системи моніторингу кадрових ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Кадрові ризики включають в себе різноманітні аспекти, пов'язані з управлінням персоналу і робочими відносинами на підприємстві. Серед найпоширеніших кадрових ризиків, що можуть бути присутні на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна виділити:

1. втрата ключових кадрів та досвідчених працівників, що негативно може позначитись на продуктивності та ефективності бізнесу. В нестабільних, для України, умовах, ключових співробітників дуже легко втратити, оскільки частина спеціалістів може бути мобілізована, жінки з дітьми виїхали за кордон, а нові спеціалісти не мають тої кваліфікації, щоб заповнити їх вивільнення;

2. низька мотивація та задоволеність працею також призводять до зменшення продуктивності праці та збільшенню втрат працівників. Нині, низька задоволеність працею обумовлюється тим, що з нестачею працівників на інших покладається більше обов'язків, з якими їм необхідно справлятися;

3. конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників буде негативно впливати на робочий процес. Для українського бізнесу в майбутньому постане питання роботи з травмованими людьми, які в той чи іншій ситуації можуть повести себе нетипово, чим наражатимуть весь колектив на небезпеку;

4. непродумана політика управління персоналом, неправильно виконана або не оновлювана політика управління персоналом викликатиме незадоволеність серед працівників і їх конфліктність із керівництвом;

5. порушення правил та законодавства, становитимуть для підприємства правові проблеми, отримання штрафів та інших негативних наслідків для компанії;

6. неадекватний процес найму, який включає в себе неправильний відбір кандидатів, некомпетентних та не з тим набором якостей та характеристик може спричинити конфліктні ситуації та зниження продуктивності праці;

7. низький рівень навчання та розвитку спричинятиме застій у професійному розвитку;

8. неадекватна система оцінювання працівників, якщо система не є об'єктивною і справедливою, це може сприяти виникненню невдоволеності серед працівників та викликати конфлікти. Несправедливі оцінки можуть призвести до низької мотивації та втрати досвідчених працівників;

9. здоров'я та безпека праці, а саме гаряче питання в тому, щоб працівники були захищені від травм під час виробництва та мали облаштоване укриття на час повітряних тривог по всій Україні;

10. саботування «інфлюенсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій (в тому числі ШІ). Неформальні лідери, на чію думку орієнтуються інші колеги, можуть виступати проти впровадження нових технологій, що буде заважати розвитку нових навичок у працівників і адаптації, яка призводить до втрати компетентності.

Управління цими ризиками є важливим для успішного функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» та забезпечення стабільності та ефективності їх діяльності.

В рамках управління кадровими ризиками для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно впровадити систему моніторингу за кадровими ризиками, що буде передбачати проведення опитувань (щомісячно/щоквартально/щороку на вибір компанії) для того, щоб слідкувати за змінюваними тенденціями в цій сфері.

Дана система моніторингу за кадровими ризиками має включати в себе виявлення основних факторів, що спричиняють кадрові ризики, проведення опитувань щодо ступеня важливості кожного з факторів та розробка напрямків зменшення ступеню впливу найбільш істотних ризиків.

Для подальшого дослідження необхідно було провести опитування серед працівників підприємства за допомогою Google-форми (рис. 3.1), щоб визначити, яким є ступень впливу кожного із кадрових ризиків, актуальних для ТДВ «Яготинський маслозавод».

**Визначення вагомості кадрових ризиків для працівників ТДВ "Яготинський Маслозавод"**

Інструкція для учасників опитування:

Шановний співробітник!

Нижче перед Вами представлено 10 кадрових ризиків, які необхідно проранжувати за значимістю для Вашого підприємства станом на сьогодні. Наприклад, якщо Ви вважаєте, що низька мотивація є для Вас ближчою і значимою, тоді необхідно надати їй силу від 1 до 5. Якщо найменший ступінь впливу від 6 до 10 (1 - найсильніший вплив, 10 - найменший). Цифри не мають повторюватись. Кожен із ризиків має отримати своє значення.

Опитування анонімне, тому просимо Вас бути відвертими із своїми думками!

Дякуємо :)

Чтобы сохранить изменения, [войдите в аккаунт Google](#). [Подробнее...](#)

Наскільки сильно виражений вплив від **втрати ключових кадрів** як кадрового ризику на Вашому підприємстві?

Выбрать ▾

Наскільки сильно виражений вплив від **низької мотивація та задоволеності працею** як кадрового ризику на Вашому підприємстві?

Выбрать ▾

Рис. 3.1. Анкета для опитування експертної групи щодо ступеню впливу кадрових ризиків [7]

Серед працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» було зібрано експертну групу респондентів, в яку увійшло 10 осіб. Під час анкетування респондентам необхідно було здійснити ранжування критеріїв таким чином: 1

– найбільш впливовий кадровий ризик, а 10 – має найменший ступінь вираженості. Проведене опитування дало змогу здійснити ранжування результатів оцінки ступеню впливу визначених кадрових ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ранжування результатів оцінки ступеню впливу кадрових ризиків  
для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Кадрові ризики	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Ризик 1	6	7	10	2	9	4	7	7	8	3	63	8	64
Ризик 2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	24	-31	961
Ризик 3	1	3	2	1	2	1	2	2	4	8	26	-29	841
Ризик 4	7	8	8	9	8	7	9	8	5	9	78	23	529
Ризик 5	10	9	9	7	5	10	10	9	10	7	86	31	961
Ризик 6	9	10	7	6	7	6	8	10	6	10	79	24	576
Ризик 7	4	4	5	10	10	5	4	4	3	5	54	-1	1
Ризик 8	8	5	4	8	6	8	6	6	7	6	64	9	81
Ризик 9	5	6	6	5	4	9	5	5	9	4	58	3	9
Ризик 10	3	1	1	4	1	3	1	1	1	2	18	-37	1369
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	550	-	5392

Джерело: розраховано автором на основі [7].

Далі необхідно розташувати досліджувані фактори за значимістю. Необхідне розташування наведено в табл. 3.2.

**Розташування кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» за значимістю**

№	Кадрові ризики	Сума	Ранг
1	Втрата ключових кадрів	63	6
2	Низька мотивація та задоволеність працею	24	2
3	Конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників	26	3
4	Непродумана політика управління персоналом	78	8
5	Порушення правил та законодавства	86	10
6	Неадекватний процес найму	79	9
7	Низький рівень навчання та розвитку	54	4
8	Неадекватна система оцінювання працівників	64	7
9	Здоров'я та безпека праці	58	5
10	Саботування «інфлюенсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій	18	1
Разом		550	55

Джерело: розраховано автором.

Отже, отриманий розрахунок демонструє, що зараз для ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільшим кадровим ризиком є саботування «інфлюенсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій (в тому числі ШІ), а найменш впливовим є порушення підприємством правил та законодавства України.

Наступний етап потребує оцінки узгодженості думок експертів в цілому, для чого використаємо коефіцієнт конкордації. Даний множинний коефіцієнт рангової кореляції виступає в ролі міри надійності одержаних рангових оцінок і розраховується за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n)} \quad (3.1)$$

$m$  – це кількість експертів;

$n$  – кількість показників;

$S$  – сума квадратів відхилень суми рангів окремого  $j$ -го фактору від середнього значення суми рангів усіх факторів.

$$S = 5392, n = 10, m = 10$$

Розраховуємо значення коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{5392}{\frac{1}{12} 10^2 (10^2 - 10)} = 0,653$$

Отримане значення демонструє про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів, тому наступним етапом оцінимо невинновість такого значення за допомогою критерія узгодженості Пірсона, який розраховуємо за формулою:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1)} \quad (3.2)$$

$$\chi^2 = \frac{5392}{\frac{1}{12} * 10 * 10(10 + 1)} = 58,82$$

Розрахований  $\chi^2$  необхідно порівняти з табличним значенням для числа ступенів свободи  $K = n - 1 = 10 - 1 = 9$  і при заданому рівні значущості  $\alpha = 0,05$ .  $\chi^2_{розр} > \chi^2_{табл}$  (маємо  $58,82 > 16,92$ ), тоді  $W = 0,653$  є невинновією величиною, експертне оцінювання має сенс і може використовуватись в подальших дослідженнях. Для того, щоб визначити еталонні ранги здійснюємо аналогічні розрахунки по всім експертам, виключаючи їх по-черзі. Наша мета знайти еталонного експерта, з думкою якого ми будемо рахуватись. Отриманий результат наведено в табл. 3.3.

**Пошук еталонного експерта з метою визначення критичних кадрових ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

<b>Експерти</b>	<b>Коефіцієнт конкордації</b>	<b>Критерій Пірсона</b>
Всі експерти є	0,653	58,82
Виключено 1-го експерта	0,635	51,42
Виключено 2-го експерта	0,630	51,03
Виключено 3-го експерта	0,648	52,49
Виключено 4-го експерта	0,702	56,87
Виключено 5-го експерта	0,685	55,52
Виключено 6-го експерта	0,657	53,29
<b>Виключено 7-го експерта</b>	<b>0,627</b>	<b>50,79</b>
Виключено 8-го експерта	0,628	50,93
Виключено 9-го експерта	0,668	54,11
Виключено 10-го експерта	0,695	56,36

Джерело: розраховано автором.

Проведений пошук еталонного експерта дозволив визначити, що ним є експерт 7. Відповідно, необхідно здійснити ранжування кадрових ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод» до його рангів (табл. 3.4).

**Рейтинг кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод» за 7 експертом**

<b>№</b>	<b>Кадрові ризики</b>	<b>Ранг</b>
1	Втрата ключових кадрів	7
2	Низька мотивація та задоволеність працею	3
3	Конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників	2
4	Непродумана політика управління персоналом	9
5	Порушення правил та законодавства	10
6	Неадекватний процес найму	8
7	Низький рівень навчання та розвитку	4
8	Неадекватна система оцінювання працівників	6
9	Здоров'я та безпека праці	5
10	Саботування «інфлюенсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій	1

Джерело: розраховано автором.

Отже, проведене опитування продемонструвало, що ТОП-3 кадрових ризиків для ТДВ «Яготинський маслозавод» є саботування «інфлюєнсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій (в тому числі ІІІ), конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників та низька мотивація і задоволеність працею.

Не підтримка неформальними лідерами змін на підприємстві буде призводити до порушення трудової дисципліни, конфліктності та зниження задоволеності працею. ТДВ «Яготинський маслозавод» має ввести таку систему моніторингу кадрових ризиків на регулярній основі, щоб превентивно боротись із наслідками в майбутньому. Таким чином можна встановити вектор руху, наприклад, що саме на ці кадрові ризики підприємство буде робити акцент протягом року і, відповідно, щорічно проводити новий моніторинг.

### **3.2. Впровадження системи PeopleAnalytics для ефективного управління поведінкою працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Отже, проведений захід в п. 3.1 дав змогу визначити, що основний кадровий ризик для ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язаний із саботуванням «інфлюєнсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій, в тому числі і штучний інтелект. Варто враховувати, що серед працівників підприємства присутні працівники, старші за 45 років, які можуть негативно ставитись до технологій, що так стрімко розвиватись. Існує багато причин, чому вони можуть боятись їх використовувати, наприклад, якщо це нововведення на підприємстві – люди боятись, що в майбутньому ІІІ та інші технології їх замінять і вони залишаться без роботи.

Вони будуть боятись зробити помилку при використанні сучасних технологій, що може призвести до почуття сорому та помилок при виробництві. Також відсутня мотивація до використання ІІІ, оскільки працівники можуть не розуміти, як це покращить їх робочий процес. Ще

одним дуже впливовим чинником є те, що такі працівники, в більшості, є противниками нових технологій і мають про них негативне уявлення, оскільки вважають їх складними, небезпечними та марними уваги.

Можна передбачити, що розвиток ШІ стане викликом для PR-спеціалістів та маркетологів, а також інших творчих професій. ШІ може автоматизувати багато рутинних завдань, таких як моніторинг ЗМІ, аналіз даних та створення звітів, що призведе до зменшення попиту на спеціалістів, які не володіють навичками роботи з ШІ. Також можна виділити, що ШІ може призвести до збільшення конкуренції на ринку PR та маркетингу, оскільки все більше компаній почнуть використовувати ШІ для своїх комунікацій. В майбутньому розвиток ШІ буде стосуватись все більше і більше професій, не тільки творчого спрямування.

Страх втрати роботи можна легко підкріпити на прикладі компанії Grammarly. Керівництво компанії заявило, що в їх планах є скорочення 21% персоналу, що становить 230 членів глобальної команди, серед яких 37 спеціалістів з України. Керівництво наголосило, що реструктуризація ніяк не пов'язана з необхідністю оптимізації витрат та активним використанням ШІ, в що не дуже вірять працівники [61].

У компанії пояснюють, що поглиблення інвестицій у технології ШІ потребуватиме іншої комбінації здібностей та компетенцій працівників. Також вони планують здійснити організаційний редизайн для покращення якості та швидкості співпраці.

В випадку використання на підприємстві ШІ необхідно пояснити та роз'яснити працівникам, що це не призведе до їх звільнення, а навпаки спростить певні процеси. За всіма технологіями стоїть людина, а використання нових технологій дозволить бути ефективніше.

На основі визначеного головного кадрового ризику для ТДВ «Яготинський маслозавод» варто додати, що за ним ідуть такі ризики, як конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників та низька мотивація і задоволеність працею. В даному кейсі варто розглянути систему поведінкової

HR-аналітики – PeopleAnalytics (PA). Платформа поведінкової HR-аналітики дозволить керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» підтримувати ефективність всього підприємства, окремих команд та ключових працівників. Поведінкова аналітика працівників дозволить отримувати таку інформацію про [40; 86]:

- психофізіологічний стан працівників;
- наявність складнощів під час роботи;
- наявність проблем у взаєминах в колективі та зародження конфліктів;
- «інфлюенсерів внутрішньої команди» (неформальних лідерів).

Системи PeopleAnalytics для HR створюються за допомогою просунутих алгоритмів, серед яких є ШІ. Вони дозволяють отримувати HR аналіз інформації щодо поведінки працівників, на основі якого будуть прийматись управлінські рішення. Такі системи збирають анонімні дані по всім співробітникам шляхом опитувань або досліджень цифрового сліду, який залишається у корпоративних месенджерах та робочих програмах [40; 86].

Відповідно до цього, ТДВ «Яготинський маслозавод» може розглянути систему Qualtrics EmployeeXM, а саме Qualtrics XM for People Teams, комплексну платформу, яка використовує дані та штучний інтелект (ШІ) для покращення досвіду роботи та продуктивності людей на всіх рівнях (рис. 3.2).

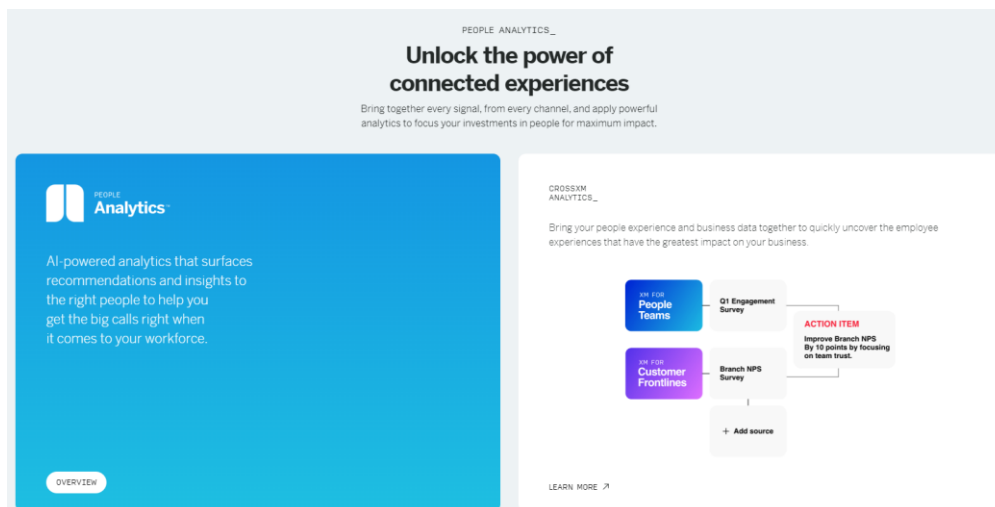


Рис. 3.2. PeopleAnalytics by QualtricsXM [93]

QualtricsXM має в своєму функціоналі широкий спектр функцій, які допоможуть HR спеціалістам за такими напрямками [93]:

- зібрати відгуки працівників за допомогою опитувань, пульс-опитувань, фокус-груп та інших методів;
- провести аналіз даних про персонал за допомогою вбудованих аналітичних інструментів та ШІ;
- отримати уявлення про те, що мотивує працівників, що залучає їх до робочого процесу та про те, що може призвести до їхнього виходу з компанії;
- створити звіти та візуалізації даних для кращого розуміння;
- вжити заходи на основі отриманих даних для покращення досвіду роботи та продуктивності працівників.

Також ця платформа активно використовує ШІ для автоматизації завдань, прогнозування результатів та персоналізації досвіду для користувачів. Є простою у використанні та легко інтегрується з іншими HR-системами, такими як HCM, ATS та навчальні платформи.

Прикладами того, як QualtricsXM використовує ШІ в рамках PeopleAnalytics є [93]:

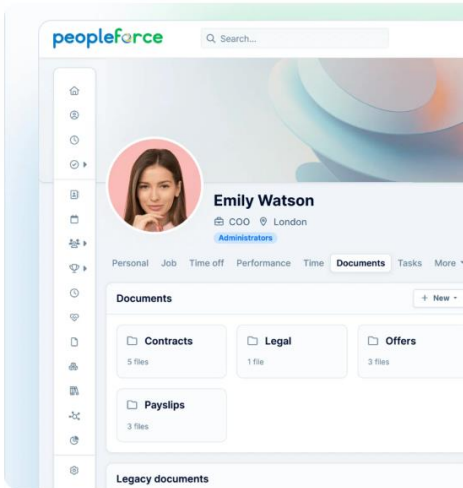
- Під час створення опитування Qualtrics AI Assistant може допомогти з тим, щоб:
  - обрати найкращий тип запитання для дослідження;
  - сформулювати чіткі та лаконічні запитання;
  - уникнути упередженості в опитуванні;
  - створити логіку розгалуження, яка веде респондентів через опитування.
- Після проведення опитування Qualtrics InsightIQ може допомогти з тим, щоб:
  - швидко ідентифікувати ключові висновки з отриманих даних;
  - створити візуалізації даних, які легко зрозуміти;
  - згенерувати звіти, якими можна поділитися з іншими.

Вартість пакету буде залежати від функціоналу, який необхідний для підприємства. Так, базовий тарифний план включає в себе такі функції, як необмежена кількість опитувань, може залучати 1000 респондентів, надає базові аналітичні інструменти, а звіти надаються у PDF-форматі. Такий пакет коштує 1500\$ на місяць або 56 428,19 грн за курсом 37,62 грн за 1\$.

Професійний пакет коштуватиме компанії 3000\$ на місяць або 112 856,37 тис. грн. Його функціонал буде більш ширшим, кількість респондентів буде збільшена до 5000, розширено аналітичні інструменти, звіти надаються в форматі Excel, порівнюються групи та відстежуються тренди. Загальна вартість такого пакету за рік становитиме 1 354 276,44 тис. грн.

Варто зазначити, що QualtricsXM постійно оновлює свою платформу новими функціями ШІ, щоб допомогти компаніям отримати більше користі від даних отриманих опитуваннями [93].

Також для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується звернути увагу на HR-платформу PeopleForce, яка використовує ШІ для автоматизації завдань, покращення процесу найму, підвищення залученості співробітників та аналітики (рис. 3.3).



**Всі дані про співробітників в єдиному місці**  
Більше не потрібно шукати інформацію про співробітників у різних джерелах. Все, від зарплати до документів, зберігається в одному місці, навіть після звільнення співробітника.

**Автоматизований облік відсутностей**  
Все ще вручну відстежуєте відпустки співробітників? Наша платформа автоматично розраховує відсутності, дозволяючи колегам легко переглядати свій баланс і запитувати вихідний у два кліки.

**Онбординг та офбординг**  
Зробіть обидва процеси легкими за допомогою нашої автоматизованої системи. PeopleHR гарантує підтримку всіх важливих етапів, від прийому на роботу до звільнення.

**Автоматизовані HR воркфлоу**  
Створюйте та керуйте робочими процесами будь-якої складності, щоб планувати та заздалегідь виконувати найскладніші задачі у вашій компанії.

The screenshot shows the PeopleForce user interface for Emily Watson, COO in London. The interface includes a search bar, a navigation menu, and a 'Documents' section with categories: Contracts (5 files), Legal (1 file), Offers (3 files), and Payslips (3 files). There is also a 'Legacy documents' section at the bottom.

Рис. 3.3 HR-платформа PeopleForce [74]

Серед функціоналу цієї платформи є ряд корисних інструментів, таких як [74]:

- Автоматизація завдань:
  - ШІ-чатбот відповідає на поширені запитання співробітників, звільняючи час для більш складних завдань;
  - ШІ автоматично витягує дані з резюме, електронних листів та інших документів, таким чином він економить час на ручному введенні інформації.
- Покращення процесу найму:
  - ШІ допомагає знайти кращих кандидатів на відкриту вакансію, здійснюючи аналіз резюме та даних про співробітників компанії;
  - ШІ передбачає, як той чи інший кандидат може працювати на цій посаді, які він буде показувати показники;
- Підвищення залученості працівників:
  - ШІ може персоналізовано рекомендувати курси та ресурси, які допоможуть співробітникам компанії розвиватись;
  - ШІ визначає, які співробітники можуть бути незадоволені або потребують додаткової підтримки;
- Аналітика стає більш доступною, оскільки:
  - панель моніторингу персоналу за допомогою ШІ дає можливість відстежувати ключові показники ефективності (KPI);
  - прогнозна аналітика допоможе перебачити майбутні проблеми, пов'язані з працівниками.

Важливою ідеєю, яку просуває PeopleForce є те, що ШІ доповнює роботу людей, а не заміняє їх.

Вартість PeopleForce, якщо включити всі складові, які вони пропонують, на місяць становить 2800\$ або 105 332,61 тис. грн. Для використання протягом року компанія пропонує 20% знижки. Отже, загальна вартість використання платформи, з урахуванням знижки, становитиме 1 011 193,07 грн.

Відповідно до проведеного аналізу, для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільніше буде використовувати PeopleForce, ніж QualtricsXM, оскільки

PeopleForce має широкий спектр послуг для HR-функціоналу, в той час як друга платформа більше зосереджується на опитуваннях. Також, за вартістю PeopleForce дешевше з більшим функціоналом за QualtricsXM.

### 3.3. Вплив запропонованих рішень на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Використання HR-платформи PeopleForce потребує, щоб ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснив капітальні вкладення, дані стосовно цих витрат наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Витрати на інтеграцію PeopleForce в робоче середовища HR на ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Стаття витрат	Ціна за місяць, грн.	Період використання	Загальна вартість без знижки, грн.	Загальна вартість з врахуванням знижки 20%, грн.
1	HR-платформа PeopleForce, включає:		12 місяців		
	PeopleHR	39 499,73		473 996,76	379 197,40
	PeoplePerform	26 333,14		315 997,68	252 798,14
	PeoplePulse	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	PeopleTime	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	PeopleDesk	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	<b>Всього</b>	<b>105 332,61</b>		<b>1 263 991,32</b>	<b>1 011 193,05</b>

Джерело: розраховано автором.

Отже, витрати на проведення запропонованого заходу становлять 1 011,193 тис. грн. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» така сума є прийнятною. Чистий дохід в 2022 році становив 3 736 091 тис. грн, відповідно підприємство може сформувавши бюджет для інтеграції PeopleForce в робочі процеси HR-фахівців підприємства. Результатом від впровадження цього заходу буде отримання позитивного результату, а саме приріст чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для визначення відсоткового вираження приросту чистого доходу опитано 11 співробітників, результат опитування та визначення середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.6.

Для розрахунку середнього квадратичного відхилення необхідно розрахувати його за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.6

**Результати опитування експертів та розрахунок середнього квадратичного відхилення**

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Приріст чистого доходу $Q_i, \%$	3,5	4,5	3,4	2,7	3,5	3,7	2,0	4,5	4,0	1,5	4,2
2	$Q_{\text{сер}}$	3,41										
3	Відхилення прогнозованого значення показника від $Q_{\text{сер}}, \Delta Q$	0,09	1,09	-0,01	-0,71	0,09	0,29	-1,41	1,09	0,59	-1,91	0,79
4	Квадрат відхилення показника, $\Delta Q^2$	0,008	1,19	0,000	0,5	0,008	0,084	1,99	1,19	0,35	3,65	0,62
5	Сума квадратів відхилень показника	9,65										
6	Середнє квадратичне відхилення, $\sigma$	0,877										

Джерело: розраховано автором.

Необхідно тепер дізнатись, чи є думка наших експертів узгодженою, для цього скористаємось коефіцієнтом варіації за формулою:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100 = \frac{0,877}{3,41} * 100 = 25,71 \quad (3.4)$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації склало 25,71%. Це свідчить про те, що думка експертів узгоджена, оскільки 25,71% < 33%. Отже, експертну думку можна використовувати в наступних розрахунках.

Застосовуємо метод стандартного розподілу вірогідностей шляхом використання методу медіанного ряду даних (табл. 3.7). Маємо 3 сценарії, які можна спрогнозувати, а саме песимістичний (П), оптимістичний (О) та вірогідний (В).

Таблиця 3.7

**Метод стандартного розподілу вірогідностей**

Сценарій	П					В					О
Медіанний ряд	1,5	2,0	2,7	3,4	3,5	3,5	3,7	4,0	4,2	4,5	4,5

Джерело: складено автором.

Наступним кроком необхідно визначити очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (ЧД) з урахуванням цих сценаріїв за формулою:

$$\Delta\text{ЧДпроект} = \frac{\text{П}+4*\text{В}+0}{6} = \frac{1,5+4*3,5+4,5}{6} = 3,33\% \quad (3.5)$$

Отже, очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу становить 3,33%. Далі необхідно розрахувати приріст чистого доходу в грошовому еквіваленті.

$$\Delta\text{ЧДпроект} = 3\,736\,091 * 0,0333 = 124\,411,83 \text{ тис. грн.}$$

Де 3 736 091 тис. грн. – розмір чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік.

Отже, проєктована величина чистого доходу після реалізації заходу становитиме:

$$\text{ЧДпроект} = 3\,736\,091 + 124\,411,83 = 3\,860\,502,83 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком розраховуємо розмір змінних витрат. Повні витрати на виробництво та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році становили 3 491 117 тис. грн., з них постійні – 977 512,76, а 2 513 604,24

тис. грн. – змінні. На проєктований рік розраховано, що змінні витрати зростуть, оскільки передбачається приріст чистого доходу.

$$\Delta B = 2\,513\,604,24 * 0,0333 = 83\,703,02 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження системи PeopleAnalytics потребує вкладень у розмірі 1 011,193 тис. грн. Згідно цього розраховуємо приріст повних витрат:

$$\Delta ПВ = 83\,703,02 + 1\,011,193 = 84\,714,21 \text{ тис. грн.}$$

В проєктному році повні витрати становитимуть:

$$ПВ_{\text{проєкт}} = 3\,491\,117 + 84\,714,21 = 3\,575\,831,21 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо проєктований приріст прибутку від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$\Delta П = 124\,411,83 - 84\,714,21 = 39\,697,62 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році становитиме:

$$П_{\text{проєкт}} = 244\,974 + 39\,697,62 = 284\,671,62 \text{ тис. грн.}$$

де 244 974 тис. грн. базовий прибуток від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році.

Розмір ставки на прибуток підприємств в Україні становить 18%, тому приріст чистого прибутку в проєктному році складатиме:

$$\Delta ЧП = 39\,697,62 * (1 - 0,18) = 32\,552,05 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році складатиме:

$$\text{ЧПпроєкт} = 155\,639 + 32\,552,05 = 188\,191,05 \text{ тис. грн.}$$

Проведені вище розрахунки зведено в табл. 3.8 для зручності розрахунку їх впливу на економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.8

**Вплив проєктних значень на економічні показники діяльності ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

№ з/п	Показники	2022	Проєктний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3 736 091	3 860 502,83	124 411,83	3,33
2	Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	3 491 117	3 575 831,21	84 714,21	2,42
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	244 974	284 671,62	39 697,62	16,2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	155 639	188 191,05	32 552,05	20,91

Джерело: розраховано автором.

Проведений розрахунок дозволяє зробити висновок, що досліджуючи кадрові ризики і впроваджуючи систему PeopleAnalytics ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшить показники своєї діяльності в позитивну сторону. Чистий дохід від реалізації продукції зросте на 3,33%, порівняно з 2022 роком. Повні витрати на реалізації продукції зростуть на 2,42%. Позитивні зміни матиме прибуток від реалізації продукції, проєктне значення становить 284 671,62 тис. грн., що на 16,2% більше, ніж у 2022 році.

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції відповідає 6% від 85% збільшення змінних витрат. Отже, це означає, що початкові інвестиційні витрати будуть дорівнювати збільшенню коефіцієнту оборотного капіталу в проєктному році. Наступним кроком здійснимо розрахунок вартості початкових інвестицій:

$$ІП = 0,06 * 0,85 * 83\,703,02 = 4\,268,85 \text{ тис. грн.}$$

За перший проектний рік чистий генерований грошовий потік складає приріст чистого прибутку підприємства. Тобто, ЧГП =  $\Delta$ ЧП = 32 552,05 тис. грн.

Доцільно на цьому етапі врахувати масштаб діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», відповідно до якого можна вважати, що життєвий цикл проекту може бути встановлений на рівні двох років. Наступним кроком необхідно розрахувати ставку дисконтування на увесь період впровадження системи PeopleAnalytics.

Для розрахунку коефіцієнту дисконтування реалізації заходу за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.6)$$

де  $p$  відповідає ставці дисконтування і приймається на рівні облікової ставки рефінансування НБУ 25%;

$i$  – відповідає означеному року реалізації заходу;

Наступним кроком проводимо розрахунки коефіцієнтів дисконтування на термін реалізації заходу в два роки:

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

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

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків впродовж терміну реалізації заходу розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^n НВ_i = НВ_1 + НВ_2 = ЧГП * (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.7)$$

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» нинішня вартість майбутніх грошових потоків відповідно проєктних значень складатиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 32\,552,05 * (0,8 + 0,64) = 46\,874,95 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок чистої нинішньої вартості майбутніх грошових потоків потребує вирахування початкових інвестицій, розрахунок здійснюємо за формулою:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ІП} \quad (3.8)$$

$$\text{ЧНВ} = 46\,874,95 - 4\,268,85 = 42\,606,1 \text{ тис. грн.}$$

Наступний крок передбачає розрахунок дисконтованого періоду окупності інвестицій за формулою:

$$T_d = \frac{\text{ІП}}{\text{НВ}_i/n} \quad (3.9)$$

$$T_d = \frac{4\,268,85}{46\,874,95/2} = 0,18 \text{ року (66 днів)} < 2 \text{ роки}$$

Тепер необхідно розрахувати показники ефективності інвестицій за заходом, визначаємо індекс доходності (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ІП}} \quad (3.10)$$

$$\text{ІД} = \frac{42\,606,1}{4\,268,85} = 9,98$$

Далі розраховуємо індекс прибутковості ( $\Pi_i$ ) за формулою:

$$\Pi_i = \frac{\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i}{\text{П}} = \frac{46\,874,95}{4\,268,85} = 10,98 \quad (3.11)$$

Проведені розрахунки заносимо в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники ефективності інвестиційного проєкту впровадження системи PeopleAnalytics**

№	Показники	Результат
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	4 268,85
2	Щорічний додатковий чистий прибуток за проєктом, тис. грн.	32 552,05
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки, тис. грн.	46 874,95
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	42 606,1
5	Період окупності гарантований, років (днів)	0,18 року (66 днів)
6	Індекс доходності	9,98
7	Індекс прибутковості	10,98

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок, що при вартості початкових інвестицій в розмірі 4 268,85 тис. грн., ТДВ «Яготинський маслозавод» буде отримувати щорічний додатковий чистий прибуток в розмірі 32 552,05 тис. грн.

Протягом двох років реалізації проєкту нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде складати 46 874,95 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість з вирахування початкових інвестицій, становить 42 606,1 тис. грн.

Гарантований період окупності для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде нетривалим, протягом 0,18 року або 66 календарних днів.

Отже, запропонований проєкт для ТДВ «Яготинський маслозавод» є доходним та прибутковим: індекс прибутковості складає 10,98, а індекс доходності – 9,98. Проєктовані показники мають позитивний економічний ефекти та є бажаними для вкладення інвестицій.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження кадрових ризиків дозволило визначити потребу для ТДВ «Яготинський маслозавод» у впровадженні системи моніторингу кадрових ризиків. ТОП-3 основних, на які ТДВ «Яготинський маслозавод» має терміново звернути увагу. Така система дозволить підприємству виявляти основні фактори, що спричиняють кадрові ризики і будуть призводити до вивільнення працівників, порушення поведінки та конфліктів в колективі.

Запропонована система моніторингу дозволила визначити вектор руху для підприємства в напрямку боротьби з ТОП-3 кадровими ризиками на наступний рік, серед яких саботування «інфлюєнсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій (в тому числі ШІ), конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників та низька мотивація і задоволеність працею.

На основі проведеного моніторингу ТДВ «Яготинський маслозавод» може розглянути впровадження та інтеграцію в свої робочі процеси системи PeopleAnalytics за допомогою платформи PeopleForce. Вона дозволить зосередитись на поведінковій аналітиці та не тільки, оскільки ця система має широкий функціонал для HR-фахівців. Впровадження такої системи на рік потребує капітальних вкладень в розмірі 1 011,193 тис. грн.

Розраховані показники матимуть позитивний вплив на економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки зростання чистого доходу передбачено на 3,33%, приріст повних витрат буде складати 2,42%, прибуток від реалізації становитиме 284 671,62 тис. грн, що на 16,2% більше, ніж у 2022 році.

Такий захід потребує інвестиційних вкладень у розмірі 4 268,85 тис. грн. Впровадження системи PeopleAnalytics дозволить для ТДВ «Яготинський маслозавод» накопичити чисту нинішню вартість майбутніх грошових потоків в розмірі 46 874,95 тис. грн. Термін окупності інвестицій становитиме 0,18 року, індекс прибутковості складає 10,98, а індекс доходності на рівні 9,98.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджені теоретичні аспекти використання штучного інтелекту та його впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємства. Здійснено огляди з позиції управління персоналом: сучасних тенденцій діджиталізації, використання штучного інтелекту та кадрових ризиків під впливом використання штучного інтелекту.

Застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підприємств у багатьох аспектах. Перш за все, ШІ може бути використаний для ефективного планування потреб у персоналі. Аналізуючи дані про ринок праці та фінансовий стан підприємства, системи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати майбутні потреби у персоналі, що сприяє оптимальному розподілу робочих сил та уникненню надлишковості чи недостачі працівників.

Штучний інтелект також допомагає в автоматизації процесів набору та відбору працівників. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє швидше та об'єктивно відбирати кандидатів, а також розробляти індивідуальні програми адаптації для новозалучених працівників. Це сприяє ефективному вирішенню завдань, пов'язаних із вступом нових членів команди в колектив.

У контексті розвитку та навчання працівників, системи ШІ можуть виявитися корисними при створенні та впровадженні програм навчання. Аналізуючи індивідуальні потреби та особистість працівників, ШІ дозволяє розробляти персоналізовані навчальні плани, що підвищує ефективність процесу навчання.

Нарешті, штучний інтелект може використовуватися для створення та реалізації програм мотивації та підвищення задоволеності працівників. Аналізуючи дані про ефективність та індивідуальні преференції працівників, системи ШІ можуть надавати персоналізовані стимули та підходи до кожного співробітника, сприяючи підвищенню його професійного задоволення та продуктивності.

Один з ключових кадрових ризиків – це ризик плинності персоналу. Втрата кваліфікованих працівників може виникнути з різних причин, таких як перехід на конкуруюче підприємство чи невдоволеність умовами праці. Ефективне управління цим ризиком включає в себе розвиток системи мотивації, підвищення рівня задоволеності працівників та удосконалення умов праці. Ще одним важливим кадровим ризиком є можливість зниження продуктивності праці. Це може виникнути через низький рівень мотивації, недостатній розвиток навичок або несприятливі умови праці. Управління цим ризиком передбачає систематичні програми навчання та розвитку працівників, а також мотиваційні заходи для підтримки їхньої продуктивності.

Штучний інтелект може допомогти організації в більш ефективному виявленні, оцінці та реагуванні на кадрові ризики. Це може призвести до зниження витрат на управління кадровими ризиками та підвищення рівня безпеки організації. Однак, при цьому важливо враховувати і потенційні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана характеристика діяльності ТДВ «Яготинський за 2021-2022 рр., визначені особливості кадрового забезпечення, проаналізовано потенційні можливості використання ШІ в управлінні персоналом ТДВ "Яготинський маслозавод".

На основі проведеного аналізу у розділі 2 у ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році спостерігалися різні кадрові ризики. Так, у 2022 році на підприємстві спостерігалось зростання невідпрацьованого часу, що може призвести до зниження продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства.

Суттєвою проблемою товариства є нестача кваліфікованих кадрів, оскільки підприємство використовує передові технології, і для його ефективної роботи необхідні висококваліфіковані спеціалісти зі знанням процесів діджиталізації, у томі числі, і штучного інтелекту.

Як показало опитування щодо можливостей використання штучного інтелекту в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»,

переважаюча більшість менеджерів персоналу (76%) намагається активно працювати з цифровими інструментами, що стає тенденцією в їх професійному житті. Це підтверджує актуальність і затребуваність розроблення пропозицій щодо використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо зменшення кадрового ризику шляхом впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема, впровадження систем у ТДВ «Яготинський маслозавод»: моніторингу кадрових ризиків, PeopleAnalytics для ефективного управління поведінкою працівників.

Обґрунтовано позитивний вплив запропонованих заходів і пропозицій в управлінні персоналом на економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема, зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) передбачено на 3,33%, приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції – на 2,42%, прибуток від реалізації – становитиме 284 671,62 тис. грн, що на 16,2% більше, чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків у підсумку 46 874,95 тис. грн., термін окупності інвестицій – 0,18 року, індекс прибутковості – 10,98, а індекс доходності на рівні 9,98.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакін М. О, Ларченко О. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. *Матеріали I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки. ХДЕУ.* Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2020. С. 31-33.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом. 3-тє доп. вид.* Київ : ЦУЛ. 2018. 468 с.
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. *Монографія.* Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2020. 229 с.
4. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ.* 2014. № 67. С. 68–74.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. *Монографія.* Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету.* 2018. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
7. Визначення вагомості кадрових ризиків для працівників ТДВ «Яготинський Маслозавод». GoogleForms. URL: <https://forms.gle/jVDni8isF6nwFUP39> (дата звернення: 29.12.2023).
8. Визначення штучного інтелекту. URL: <http://optictoday.com/katalog-statej/stati-na-ukrainskom/shtuchnij-intelekt/viznachennya-shtuchnogo-intelektu.html> (дата звернення: 29.11.2023).
9. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні: переваги і загрози. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1671/> (дата звернення: -03.12.2023).

10. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики». *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 76-81.

11. Всі говорять про штучний інтелект. Простими словами пояснимо, що це. *Espresso*. URL: [https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyu\\_intelekt](https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyu_intelekt) (дата звернення: 29.11.2023).

12. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. Львівська політехніка. 2008. С. 60–67.

13. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 8. С. 37–42.

14. Горбачова І. В. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2014. № 8. С. 37–42.

15. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства. *Монографія*. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 180 с.

16. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172 .

17. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.

18. Демчук Н. І., Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч.1. С. 117-119.

19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки)*. 2018. № 4(52). С. 231-238.
21. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №5 (10). С.175-181.
22. Дуднєва Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. №4 (64), С. 245-249.
23. Дьоміна О. В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. №1(179). С. 44–49.
24. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
25. Жуковська В. М., Серафим Н. В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне. 2019. Вип. 4 (48). С. 112–116.
26. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366 – 372.
27. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
28. Звіт про сталий розвиток Групи компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення: 04.12.2023).
29. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання. *Бізнес-навігатор*. Київ, 2018. Вип. 3. С.11.

30. Історія «Яготинського маслозаводу». ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <http://agroprof.com.ua/statti/520-molochni-riki-jagotinski-beregi> (дата звернення: 04.12.2023).

31. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. №. 37 (1313). С. 36-40.

32. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 85-94.

33. Коваленко В. В. Системи ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти. *Монографія*. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.

34. Колесніков А. П., Карапетян О. М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_11).

35. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 2018. Vol. 1. № 1-2. С. 16-28.

36. Куракова Л. Г. Використання систем штучного інтелекту в управлінні земельними ресурсами новостворених територіальних громад. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Херсон: ХДАЕУ. 2021. С 45-49.

37. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. *Бізнес інформ*. 2021. № 12. С. 180–183.

38. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 26. С. 74–80.

39. Ляшок Н. Ю. Використання кластерного аналізу для оцінки кадрових ризиків. *Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції*. Донецьк: Світ книги, 2018. С. 91-96.

40. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом. *Навчальний посібник*. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
41. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом. *Навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»*. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.
42. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 57. № 2, С. 80–89.
43. Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69–74.
44. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87-92.
45. Меркалов О. А. Загрози від кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 44. С. 103-108.
46. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. *Навчальний посібник*. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
47. Небезпека штучного інтелекту. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1> (дата звернення: 01.12.2023).
48. Обиденнова Т. С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків, 2016. № 13. С. 74–78.
49. Окропов В. М. та інші. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження. *Коллективна монографія*. / за ред. В.М. Гончарова. Донецьк : ТОВ «Альматео», 2016. 246 с.

50. Островська Г. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 57. № 2. С. 89–98.

51. Офіційний сайт Група компаній «Молочний альянс». *MilkAliance*. URL: <https://://milkalliance.com.ua> (дата звернення: 04.12.2023).

52. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип.9. Ч. 1. С. 136–140.

53. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

54. Про запобігання та протидію (легалізації) відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: *Закон України* від 06 грудня 2019 року № 361-IX.

55. Про «Молочний Альянс». *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення: 03.12.2023).

56. Продукція ТМ «Яготинське». *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/products/tmyagotynske/> (дата звернення: 03.12.2023).

57. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607.

58. Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89– 93.

59. Романенко М. О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 1-2. С. 66-69.

60. Романенко М. О. Управління ризиками діяльності персоналу підприємства. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеню кандидат економічних наук*. Львів, 2012. 20 с.

61. Сабадишина Ю. Grammarly скорочує 230 спеціалістів, 37 з них — в Україні. Роз'яснення від компанії. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/grammarly-lays-off-2024/> (дата звернення: 07.02.2024).

62. Статут ТДВ «Яготинський маслозавод. *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 04.12.2023).

63. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 29–35.

64. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Відомості про підприємство. *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 03.12.2023).

65. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 389–397.

66. Хитра О. В., Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 163–167.

67. Цвігун Т. В. Класифікація ризиків підприємства. *Економічні науки*. 2011. Вип. 8(29). Ч. 4. С. 385–393.

68. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень URL: [ua/articles/book/15882Shtuchnijj\\_%D1%96ntelekt\\_u\\_sistem%C3%91/1.htm](https://ua/articles/book/15882Shtuchnijj_%D1%96ntelekt_u_sistem%C3%91/1.htm) / (дата звернення: 27.11.2023).

69. Штучний інтелект чи штучний хайп: як головна інновація світу виглядає з України. URL: <https://platfor.ma/topic/shtuchnij-intelekt-chi-shtuchnij-hajp-yak-golovna-innovatsiya-svitu-viglydayez-ukrayini/> (дата звернення: 27.11.2023).

70. Штучний інтелект. Побоювання Маска і Гокінга. URL: <https://ua.korrespondent.net/tech/science/3870170-shtuchnyi-intelekt-robouivannia-maski-i-hokinha> (дата звернення: 27.11.2023).

71. Штучний інтелект: що це і яку несе небезпеку. URL: [https://24tv.ua/lifestyle/shtuchniy-intelekt-shho-tse-i-yaku-nese-nebezpeku\\_n914662](https://24tv.ua/lifestyle/shtuchniy-intelekt-shho-tse-i-yaku-nese-nebezpeku_n914662) (дата звернення: 27.11.2023).

72. ЯГОТИНСЬКИЙ маслозавод. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00446003/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/) (дата звернення: 06.12.2023).

73. 10 Imperatives for Europe in the age of AI and automation. URL: <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/europe/ten-imperatives-for-europe-in-the-age-of-ai-and-automation> (дата звернення: 06.12.2023).

74. All-in-one HR-платформа для вашого бізнесу. *PeopleForce*. URL: <http://surl.li/qissu> (дата звернення: 26.12.2023).

75. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. *Lecture course : textbook*. Харків : Діса плюс, 2017. 101 с.

76. Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*. 2022. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433> (дата звернення: 06.12.2023).

77. Chevalier F., Dejoux C. Artificial and human intelligence, what interactions? *Artificial Intelligence and Human Resources Management: Business Practices*. 2020. № 12.

78. Council Issuing the New Generation of Artificial Intelligence Development Plan State Council Document. 2017. № 35. URL: <https://flia.org/wp-content/uploads/2017/07/A-New-Generation-of-Artificial-IntelligenceDevelopment-Plan-1.pdf> (дата звернення: 06.12.2023).

79. Declaration by the Committee of Ministers on the risks of computer-assisted or artificial-intelligence-enabled decision making in the field of the social safety net. (2021. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=0900001680a1cb98](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a1cb98)) (дата звернення: 01.12.2023).

80. Desouza K.C. Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. *IBM Center for The Business of Government. Digital Birmingham*. 2017. URL: <http://digitalbirmingham.co.uk/> (дата звернення: 02.12.2023).

81. Executive AI 2030. URL: <https://www.oeffentlichkeit.de/publikationen/> (дата звернення: 06.12.2023).

82. Frost C., Allen D., Porter J. Operational Risk and Resilience. *Oxford : Pricewaterhouse Coopers*, 2002. 325 p.

83. Karpenko O. V., Denysiuk Zh. Z., Namestnik V. V. Tsyfrove vriaduvannia. *Monohrafiia*. Kyiv : IDEIa PRYNT, 2020.

84. Kaushal, N., Kaurav, R.P.S., Sivathanu, B. et al. Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Manag Rev*, 2023. Q 73, 455–493. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2> (дата звернення: 29.12.2023).

85. l’Innovation. 2018. URL: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577/> (дата звернення: 06.12.2023).

86. Maznyk, L., Dvulit, Z., Seliuchenko, N., Seliuchenko, M., Dragan, O. Applying Data Mining Techniques in People Analytics for Balancing Employees’ Interests. In: Hu, Z., Dychka, I., He, M. (eds) *Advances in Computer Science for Engineering and Education VI. ICCSEEA 2023. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2023. vol 181. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36118-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36118-0_10) (дата звернення: 28.12.2023).

87. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. *VintageBooks, Knopf Doubleday Publishing Group*, 2009. 432 p.

88. Shpak, N., Maznyk, L., Dvulit, Z., Dragan, O., Doroshkevych, K. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists. *CEUR Workshop Proceedings*, 2022, 3171, pp. 1475–1487.

89. Technology and the future of the government workforce. 2020. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/technology-government-workforce> (дата звернення: 15.12.2023).

90. Wang W., & Siau K. The AI Revolution TobyWalsh. *Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations*. 2018. MW AIS, Proceedings 40. URL: <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40> (дата звернення: 10.12.2023).

91. Walsh T. The AI Revolution, Education: Future Frontiers. *Occasional Paper Series*. 2018. URL: [https://education.nsw.gov.au/media/education/](https://education.nsw.gov.au/media/education) (дата звернення: 10.12.2023).

92. West D., & Allen J. (2018) How artificial intelligence is transforming the world. *BROOKINGS*, Tuesday, April 24. URL: <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world> (дата звернення: 10.12.2023).

93. XM for people teams. Power to your people – at every level. qualtricsXM. URL: <https://www.qualtrics.com/people/> (дата звернення: 26.12.2023).

# ДОДАТКИ

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Додаток А

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"** Дата (рік, місяць, число) 2023 | 01 | 01  
за ЄДРПОУ 00446003  
Територія **КИЇВСЬКА** за КАТОТТГ <sup>1</sup> UA32040210010094429  
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з додатковою відповідальністю** за КОПФГ 250  
Вид економічної діяльності **Перероблення молока, виробництво масла та сиру** за КВЕД 10.51  
Середня кількість працівників <sup>2</sup> **900** 55663  
Адреса, телефон **вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07700**  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   
за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	356 510	421 376
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>432 579</b>	<b>424 089</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	165 657	165 465
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
готова продукція	1103	80 394	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

## Продовження додатку А

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 142 041</b>	<b>1 604 930</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 574 620</b>	<b>2 029 019</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>529 401</b>	<b>685 040</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>247 574</b>	<b>253 895</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>797 645</b>	<b>1 090 084</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
У Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 574 620</b>	<b>2 029 019</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23 / *Генерал В.В.*

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
00446003		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2022 Р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

## Закінчення додатку А

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

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Косяченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ  
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23 / Yermak B.K./

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	ТДВ "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська область, м.Яготин	за КОАТУУ	UA320402100100944 29
Організаційно- правова форма господарування	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 901

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901	
первісна вартість	1001	11 896	11 532	
накопичена амортизація	1002	( 7 112 )	( 8 631 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	444 946	417 251	
первісна вартість	1011	733 629	773 761	
знос	1012	( 288 683 )	( 356 510 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
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	52 495	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	936	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>521 959</b>	<b>432 579</b>	

## Продовження додатку Б

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 210	165 657
Виробничі запаси	1101	80 177	75 361
Незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
Готова продукція	1103	75 317	80 394
Товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
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	1 182	3 879
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 027 446</b>	<b>1 142 041</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
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	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>592 784</b>	<b>529 401</b>

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
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
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>201 451</b>	<b>247 574</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	0
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
одержаними авансами	1635	25	142
розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>755 170</b>	<b>797 645</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Продовження додатку Б

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
			00446003

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 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	3 106 661	3 166 323
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	( 2 784 504 )	( 2 657 868 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>319 157</b>	<b>508 455</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
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	23 650	3 332
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	( 33 130 )	( 33 076 )
Витрати на збут	2150	( 254 742 )	( 239 378 )
Інші операційні витрати	2180	( 34 147 )	( 15 995 )
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
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>20 788</b>	<b>223 338</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539

Продовження додатку Б

Інші доходи	2240	58 650	24 903
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 87 142 )	( 72 302 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 57 127 )	( 24 739 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>0</b>	<b>153 739</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-24 192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>129 547</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>

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
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(63 319)</b>	<b>129 547</b>

III. Елементи операційних витрат

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

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	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту	2615	0,000000	0,000000

*Закінчення додатку Б*

акцію			
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна