

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Цифрові технології оцінювання персоналу як інструмент адаптації
підприємства до глобальних викликів»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Жарікова Аліна Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АДАПТАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Сутність цифрових технологій в управлінні персоналом та їх роль в адаптації підприємства до зовнішніх змін.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства в умовах цифровізації.....	13
1.3. Теоретичні моделі впровадження цифрових систем оцінювання персоналу як елементу кадрової політики підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА».....	29
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	40
2.3. Оцінка рівня цифрової трансформації процесів оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	49
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА» ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	60
3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових платформ і інструментів для оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»	60
3.2 Розробка рекомендацій з підвищення адаптивності підприємства за рахунок цифровізації процесу оцінювання ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	67
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, стрімкої цифровізації та глобальних викликів – таких як економічна нестабільність, технологічні прориви, посилення конкуренції та зміни у форматах праці – ефективне управління людськими ресурсами набуває вирішального значення. Серед інструментів, що забезпечують адаптацію підприємства до нових умов, важливе місце посідають цифрові технології оцінювання персоналу.

Персонал є одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства, а кадрова політика – складовою його стратегічного управління. Саме цифрові рішення в сфері HR (наприклад, системи performance management, автоматизовані модулі для аналізу компетенцій, інструменти People Analytics) дозволяють не лише підвищити об'єктивність та прозорість оцінки працівників, але й сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, що, в свою чергу, забезпечує гнучкість, ефективність та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Актуальність обраної теми полягає у необхідності наукового обґрунтування підходів до впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу як інструменту стратегічного управління, підвищення ефективності кадрової політики та загальної адаптивності підприємства в умовах глобальних трансформацій.

Питання оцінювання персоналу, його ролі у реалізації стратегічних цілей підприємства, а також впровадження цифрових HR-технологій розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких Л.В. Балабанова, О.Ю. Будякова, М.П. Денисенко, М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.А. Кратт, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, О.В. Сардак, О.В. Стельмашенко, О.А. Шаповал.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу як інструменту адаптації ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до глобальних викликів.

Відповідно, для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання дослідження:

розкрити сутність цифрових технологій в управлінні персоналом та їх роль в адаптації підприємства до зовнішніх змін;

охарактеризувати методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства в умовах цифровізації;

дослідити теоретичні моделі впровадження цифрових систем оцінювання персоналу як елементу кадрової політики підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

виконати фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

оцінити рівень цифрової трансформації процесів оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

сформулювати пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових платформ і інструментів для оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

розробити рекомендації з підвищення адаптивності підприємства за рахунок цифровізації процесу оцінювання ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу на підприємстві в умовах цифровізації як складова кадрової політики.

Предметом дослідження виступають теоретико-прикладні основи використання цифрових технологій у системі оцінювання персоналу для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що висвітлюють питання цифровізації управління персоналом, інноваційні технології оцінювання кадрів, стратегічне управління трудовими ресурсами, а також підходи до підвищення адаптивності підприємств у сучасних умовах глобалізації. Також використані: періодичні видання, фахові журнали та конференційні матеріали; статистичні дані та фінансово-економічна звітність ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2021 – 2024 роки; цифрові платформи та HR-

аналітичні інструменти, які використовуються на підприємстві; нормативно-правові акти, що регламентують трудові відносини, використання цифрових технологій в Україні; інформаційні ресурси мережі Internet, зокрема офіційні сайти, аналітичні звіти та бази даних щодо цифрових рішень у сфері HRM.

У дослідженні використано такі методи: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів); статистичні методи (для оцінювання результатів діяльності підприємства); економіко-математичний аналіз (для моделювання ефективності управління персоналом); метод порівняння (для оцінки результативності працівників до і після впровадження цифрових рішень); цільовий метод (для визначення ефективності досягнення управлінських цілей); метод аналізу результатів діяльності колективу (для комплексного оцінювання ефективності управлінського персоналу на основі результатів роботи підприємства).

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні взаємозв'язку елементів цифрових технологій оцінювання персоналу як інструменту адаптації ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до глобальних викликів, аналізу підходів до її вдосконалення, напрямів управління нею відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні результати дослідження обговорені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 05 червня 2025 року).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Васильченко М.І., Жарікова А.О. Цифрові інструменти оцінювання персоналу в умовах трансформації управлінських практик на підприємстві. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 05 червня 2025 року). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 52-53.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок, містить 27 таблиць, 12 рисунків, список літературних джерел – 72 найменування, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АДАПТАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність цифрових технологій в управлінні персоналом та їх роль в адаптації підприємства до зовнішніх змін

В сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу ефективне управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал є вагомим чинником інноваційного розвитку підприємства. Традиційні підходи до роботи з кадрами поступово відходять на другий план, поступаючись місцем цифровим рішенням, які дозволяють ефективно керувати людськими ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати загальну конкурентоспроможність підприємства.

Зростаюча нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізація економіки та зміна очікувань працівників вимагають від підприємств нових підходів до управління персоналом. Саме цифрові технології забезпечують швидке отримання, обробку й аналіз HR-даних, дають можливість прогнозувати поведінку персоналу, оптимізувати процеси відбору, адаптації, навчання і мотивації кадрів. В умовах дистанційної роботи, гібридних форматів взаємодії та постійної необхідності в інноваціях цифрові рішення стають ключовим фактором виживання й розвитку організацій.

Впровадження цифрових технологій в систему HR-менеджменту дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, а й забезпечити гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища, таких як трансформації ринку праці, зростання конкуренції та технологічні виклики. Цифрові технології – від автоматизованих систем управління персоналом до платформ аналітики та дистанційного навчання – суттєво змінюють підходи до формування кадрової політики, розвитку персоналу

та прийняття управлінських рішень. Саме тому дослідження сутності цифрових технологій в управлінні персоналом та їх роль у забезпеченні підприємства є надзвичайно важливим для формування сучасної, конкурентоспроможності організаційної стратегії.

У полі зору дослідження перебуває поняття «управління персоналом підприємства». Вчені по-різному його трактують (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «управління персоналом підприємства»

Автор(и), джерело	Визначення поняття «управління персоналом підприємства»
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [4]	цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку, використання і мотивації трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей;
Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. [5]	сукупність принципів, методів, форм, засобів і прийомів регулювання соціально-трудова відносин, спрямованих на підвищення ефективності праці;
Виноградський М.Д. та інші [15]	система управлінських впливів на працівників, що забезпечує їх залучення, ефективне використання, розвиток та збереження;
Михайлова Л.І. [30]	процес планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності працівників для досягнення цілей підприємства;
Денисенко М.П., Будякова О.Ю. [17]	стратегічний компонент управління підприємством, який охоплює кадрову політику, оцінку, навчання, розвиток і утримання працівників;
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [26]	діяльність щодо забезпечення підприємства кадрами, формування ефективної організаційної культури та соціального клімату;
Шаповал О.А. [49]	комплекс заходів для забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів трудових відносин на основі аналізу, прогнозування та регулювання персоналу;
Васильченко М.І., Гришко В.В. [12]	управління персоналом – це комунікативний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників;
Пожар О.М., Зеленський С.В. [35]	організація системи кадрової роботи, спрямованої на формування, розвиток і збереження персоналу підприємства;
Савельєв В.С. [40]	методи і прийоми впливу на трудові ресурси для досягнення цілей підприємства шляхом ефективного управління персоналом;
Сівашенко І.О. [41]	сучасний підхід до оцінки персоналу як складова системи управління людськими ресурсами підприємства;
Шевчук Л.Т. [53]	управління персоналом – це система заходів щодо збереження, розвитку і використання людського капіталу в умовах економічних трансформацій.

Примітка. Розроблено за джерелами [4; 5; 12; 15; 17; 26; 30; 35; 40; 41; 49; 53]

Так, наприклад, Балабанова Л.В. і Сардак О.В. вважають, що управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку, використання і мотивації трудового потенціалу підприємства для досягнення його цілей [4]. Виноградський М.Д. під поняттям «управління персоналом підприємства» розуміє систему управлінських впливів на працівників, що забезпечує їх залучення, ефективне використання, розвиток та збереження [15].

Денисенко М.П. і Будякова О.Ю. стверджують, що «управління персоналом підприємства» є стратегічним компонентом управління підприємством, який охоплює кадрову політику, оцінку, навчання, розвиток і утримання працівників [17]. Шаповал О.А. акцентує увагу на комплексі заходів для забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів трудових відносин на основі аналізу, прогнозування та регулювання персоналу [49].

Управління персоналом підприємства є комплексною, цілеспрямованою діяльністю, яка охоплює планування, організацію, мотивацію, розвиток і збереження трудового потенціалу. Воно є стратегічним інструментом для досягнення організаційних цілей, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів шляхом системного управлінського впливу на персонал. Успішне управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та сталому розвитку.

В умовах швидких зовнішніх змін сучасна система управління персоналом має бути адаптивною, використовуючи цифрові інструменти для підтримки гнучкості та конкурентоспроможності підприємства [28]. Адже, саме цифрові технології є каталізатором інноваційних змін у сфері управління персоналом, сприяючи формуванню нових моделей праці та розвитку цифрових компетентностей HR-менеджерів [21; 25].

В умовах глобалізації та мережевої економіки ці технології дозволяють підприємствам адаптуватися до трансформацій соціально-трудова відносин і концепту «Праця 4.0» [23; 24]. Звіти KPMG [63] та дослідження вчених [62] підтверджують, що саме впровадження цифрових рішень у HR-процеси є одним з основних факторів успішної адаптації організацій у динамічному глобальному

середовищі.

Варто зазначити, що в умовах четвертої промислової революції та цифровізації ринку праці особливого значення набувають нові формати зайнятості й інструменти рекрутингу, зокрема через соціальні мережі [36].

Вчені наголошують, що диджиталізація управління персоналом є ключовим трендом розвитку сучасних HR-технологій, який забезпечує автоматизацію процесів та підвищення ефективності кадрових рішень [38]. В умовах турбулентного бізнес-середовища такі інноваційні підходи дозволяють підприємствам гнучко адаптуватися до зовнішніх змін і формувати стійку кадрову стратегію [39].

У цьому контексті цифрові технології стають ключовими чинниками трансформації HR-сфери, забезпечуючи адаптивність бізнесу до змін середовища й підвищення ефективності управлінських рішень [54; 58]. Так, наприклад, концепція Digital HR передбачає цифрове кадрове адміністрування, яке охоплює автоматизацію процесів, аналітику персоналу та розвиток цифрової компетентності працівників [55; 57].

Цифрова трансформація управління персоналом відповідає державним стратегічним орієнтирам, зокрема Стратегії цифрового розвитку України до 2030 року, яка передбачає активне впровадження інновацій у сферу праці та HR-менеджменту (2024 р.) [42]. У сучасних умовах такий акцент дозволяє підприємствам забезпечити стійкий економічний розвиток і адаптацію до викликів цифрової економіки [43].

Найважливішим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є підвищення якості прийнятих рішень у сфері управління персоналом, що досягається шляхом впровадження цифрових технологій. Вони дають змогу автоматизувати процеси підбору, оцінки, навчання та мотивації працівників, що сприяє оперативності, точності та гнучкості прийняття управлінських рішень.

Управління персоналом підприємства із використанням цифрових технологій передбачає логічну послідовність дій:

аналіз кадрових потреб;

прогнозування;
вибір оптимальних HR-рішень на основі даних;
моніторинг ефективності (рис. 1.1).

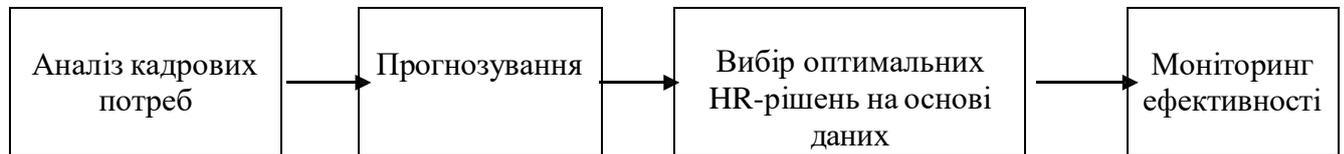


Рисунок 1.1 – Логічна послідовність дій управління персоналом підприємства із використанням цифрових технологій *(розроблено автором на основі [32; 38; 39; 42])*

За нашим переконанням, саме такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема до трансформації ринку праці, технологічних викликів і нових вимог до компетенцій працівників. Тому важливим чинником стратегічного розвитку підприємства є цифрові технології в управлінні персоналом, які:

забезпечують автоматизацію процесів прийняття рішень, аналізу даних і комунікацій, що підвищує ефективність кадрової роботи та зменшує витрати [4];

дозволяють застосовувати сучасні підходи до прогнозування потреб ринку праці та адаптації системи підготовки кадрів [8; 9];

сприяють ефективному реагуванню на зовнішні зміни завдяки адаптивним кадровим політикам, побудованим на аналітиці, прогнозуванні та автоматизації управлінських рішень [16];

сприяють адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища завдяки гнучкості, прозорості управління та можливості оперативного реагування на виклики [6];

забезпечують ефективну комунікацію всередині організації, сприяючи швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень, що відіграє ключову роль в адаптації підприємства до зовнішніх змін, дозволяючи оперативно реагувати на

виклики середовища [12];

впливають на формування професійних компетенцій управлінського персоналу, стимулюючи розвиток нових навичок, необхідних для ефективної роботи в цифровому середовищі [27];

інтегруються в систему управління персоналом як інструмент підвищення ефективності кадрової політики підприємства, сприяючи її стратегічному оновленню [50].

Цифрові технології змінюють підходи до формування кадрової політики, орієнтуючи її на гнучкість, інноваційність та стратегічне реагування на зміни зовнішнього середовища [34]. Також в умовах динамічного зовнішнього середовища цифрові технології дозволяють адаптувати кадрову політику до нових вимог ринку праці та забезпечити стійкий розвиток підприємства [51]. Завдяки цифровізації кадрових процесів підприємства можуть швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та формувати ефективні стратегії управління людськими ресурсами відповідно до глобальних тенденцій. В такому випадку цифрові технології стають основою для впровадження інноваційних стратегій управління персоналом, орієнтованих на розвиток людського капіталу та посилення конкурентоспроможності підприємства [17; 18; 19].

Відповідно, цифровізація процесу оцінювання персоналу дозволяє об'єктивно та оперативно аналізувати результати праці, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, і підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх змін, забезпечуючи стратегічне оновлення кадрової політики відповідно до сучасних викликів [32].

Згідно з глобальними трендами Deloitte (2021 р.), підприємства, що впроваджують цифрові інновації в управлінні персоналом, демонструють вищу адаптивність та стійкість до зовнішніх змін [61]. Особливо в умовах пандемії ключовим інструментом для подолання кадрових викликів стали цифрові HRM-системи (e-HRM), здатні забезпечити безперервність управління персоналом у дистанційному форматі [60].

Цифрові інновації, зокрема e-HRM, VR-технології та спеціалізоване

програмне забезпечення для управління персоналом, формують нові підходи до роботи з кадрами, сприяючи гнучкості й технологічній адаптації підприємств до викликів часу [64; 65; 66].

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що цифрові технології в управлінні персоналом – це сукупність інструментів, програмних рішень та методик, що базуються на сучасних ІТ, які забезпечують автоматизацію, аналітику та оптимізацію процесів взаємодії з працівниками на всіх етапах їхнього життєвого циклу в організації (від підбору до розвитку і звільнення).

Серед основних напрямів цифровізації в HR-сфері можна виділити:

використання HRM-платформ для комплексного управління персоналом;
впровадження аналітики даних (People Analytics) для прийняття рішень на основі фактів;

застосування штучного інтелекту для оцінки кандидатів і прогнозування плинності кадрів;

автоматизовані системи навчання (LMS);

інструменти зворотного зв'язку та мотивації в режимі реального часу.

Роль цих технологій у адаптації підприємства: по-перше, дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики (економічні, технологічні, соціальні); по-друге, забезпечують гнучкість управлінських рішень; по-третє, сприяють розвитку цифрових компетентностей персоналу; по-четверте, підвищують оперативність і точність управлінських дій; по-п'яте, сприяють персоналізації підходів до розвитку і мотивації працівників.

Таким чином, усе це в комплексі забезпечує стійкість і адаптивність підприємства в умовах динамічного ринку праці та глобальних викликів. Цифрові технології вже стали невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, забезпечуючи підприємствам нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й здійснювати глибоку аналітику, прогнозування, персоналізовану взаємодію з працівниками та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інтеграція таких технологій як HRM-системи, штучний

інтелект, платформи оцінювання та цифрове навчання сприяє побудові сучасної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Успішне впровадження цифрових рішень вимагає не лише технічної бази, а й зміни управлінського мислення, розвитку цифрових компетенцій персоналу та дотримання етичних і правових норм. Отже, цифровізація HR є не просто технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для тих організацій, які прагнуть стійкого розвитку, інновацій та здатності ефективно реагувати на глобальні виклики.

1.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства в умовах цифровізації

У сучасних умовах глобальних змін, які зумовлені економічними коливаннями і технологічними трансформаціями, вітчизняні підприємства стикаються із необхідністю оперативної адаптації управлінських стратегій до нових викликів. Тому цифрові інструменти оцінювання персоналу набувають особливого значення. Адже, вони забезпечують не лише високу точність і швидкість збору та аналізу даних про ефективність працівників, а й суттєво підвищують прозорість усіх процесів управління людськими ресурсами.

У цьому контексті варто зазначити, що на відміну від традиційних методів, які часто є трудомісткими й суб'єктивними, такі технології мінімізують вплив людського фактору, знижують ризик помилок та сприяють ухваленню більш виважених рішень. Водночас цифровізація таких процесів цілком відповідає пріоритетам, визначеним у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [42], де акцентовано увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій в управлінські практики як умови сталого розвитку національної економіки.

Цифрові інструменти оцінювання персоналу становлять ключовий компонент сучасних управлінських систем, що дозволяє підприємствам ефективно управляти людським капіталом в умовах високого рівня невизначеності та

постійних змін у зовнішньому середовищі [13]. Вони охоплюють широкий спектр рішень – від класичних систем управління продуктивністю до інтегрованих платформ, які використовують штучний інтелект, аналітику великих даних та інші цифрові технології. Такі інструменти не лише автоматизують ключові етапи процесу оцінювання, а й забезпечують його об’єктивність, точність і своєчасність, що є критично важливим для стратегічного управління персоналом [13], формування кадрового резерву, підвищення мотивації працівників та узгодження індивідуальних цілей зі стратегічними цілями підприємства.

Мету і завдання цифрових технологій оцінювання персоналу підприємства наведено на рис. 1.2.

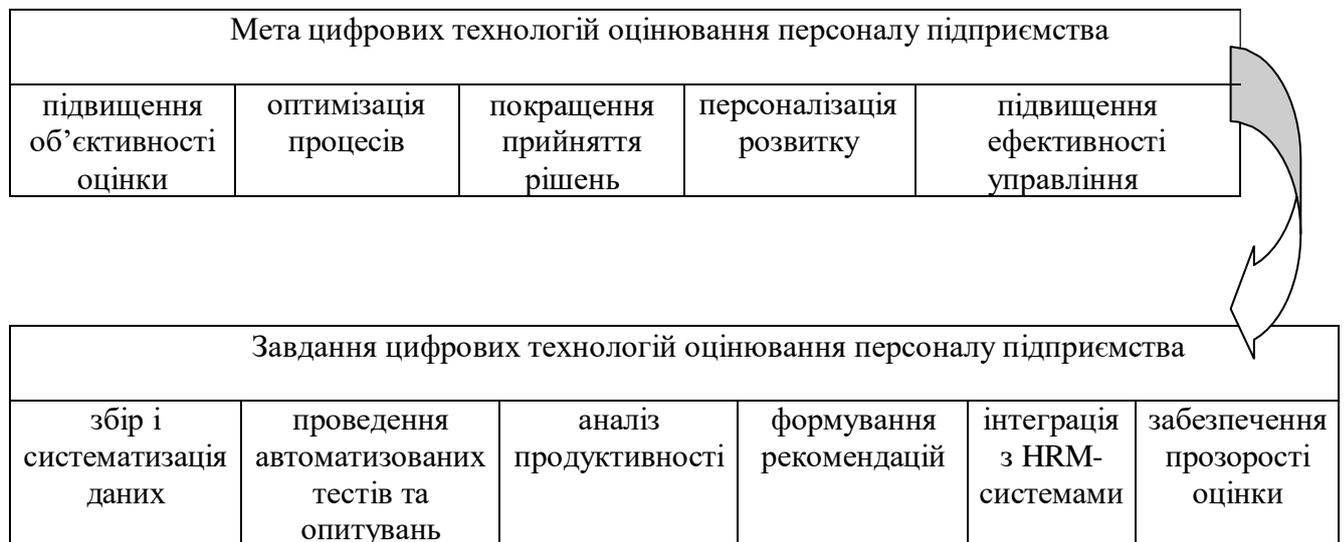


Рисунок 1.2 – Мета і завдання цифрових технологій оцінювання персоналу підприємства (розроблено автором на основі [32; 38; 39; 42])

Варто виокремити функції цифрових технологій оцінювання персоналу підприємства, а саме: збір даних, аналіз і обробка, прогнозування, візуалізація результатів, інтеграція з іншими системами, автоматизація рутинних завдань, підтримка прийняття рішень.

Принципи цифрових технологій оцінювання персоналу підприємства наведено на рис. 1.3.

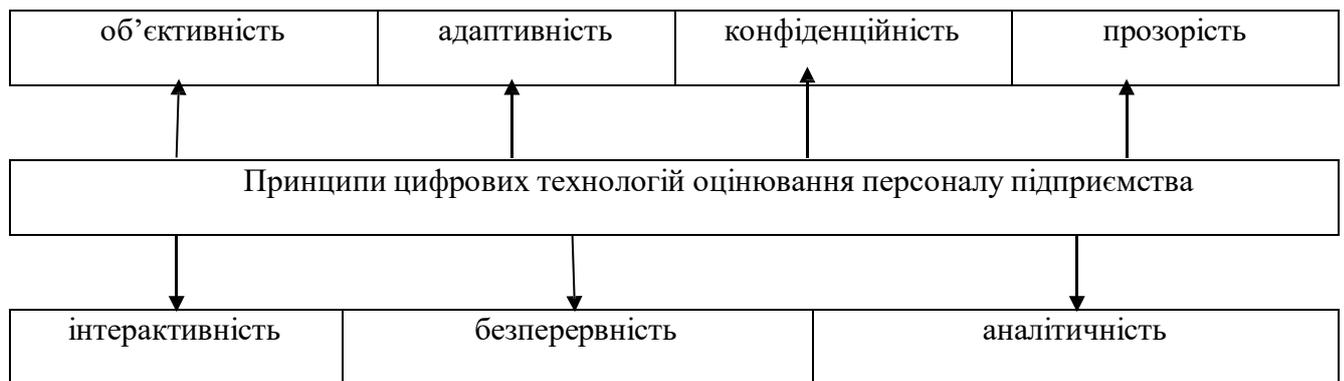


Рисунок 1.3 – Принципи цифрових технологій оцінювання персоналу підприємства (розроблено автором на основі [32; 38; 39; 42])

Цифрові інструменти та технології, такі як ATS-системи, HRM-платформи, 360°-оцінювання, штучний інтелект і аналітика даних, суттєво підвищують ефективність управління персоналом, автоматизуючи ключові HR-процеси та забезпечуючи глибоку аналітику.

Методи цифрового оцінювання – онлайн-інтерв'ю, KPI-дашборди, веб-тестування та психометричні інструменти – дозволяють об'єктивно оцінити професійні, особистісні та поведінкові характеристики працівників у зручному, масштабованому форматі.

Серед основних переваг цифрових підходів – висока швидкість обробки даних, зменшення суб'єктивізму, масштабованість процесів, аналітичність рішень та мотиваційний ефект завдяки використанню ігрових елементів (gamification).

Водночас існують і виклики, пов'язані з цифровізацією HR: потенційна упередженість алгоритмів, ризики для конфіденційності персональних даних, потреба у цифровій грамотності працівників та фінансові витрати на впровадження технологій.

Юридичні та етичні аспекти є критично важливими у впровадженні цифрових технологій. Дотримання вимог GDPR (Загального регламенту Європейського Парламенту і Ради ЄС про захист даних) забезпечення прозорості алгоритмів, отримання згоди працівників і захист їхніх даних – обов'язкові умови для етичного та легального використання таких рішень.

Інструменти, методи, переваги та виклики цифрового оцінювання персоналу підприємства представлено на рис. 1.4.

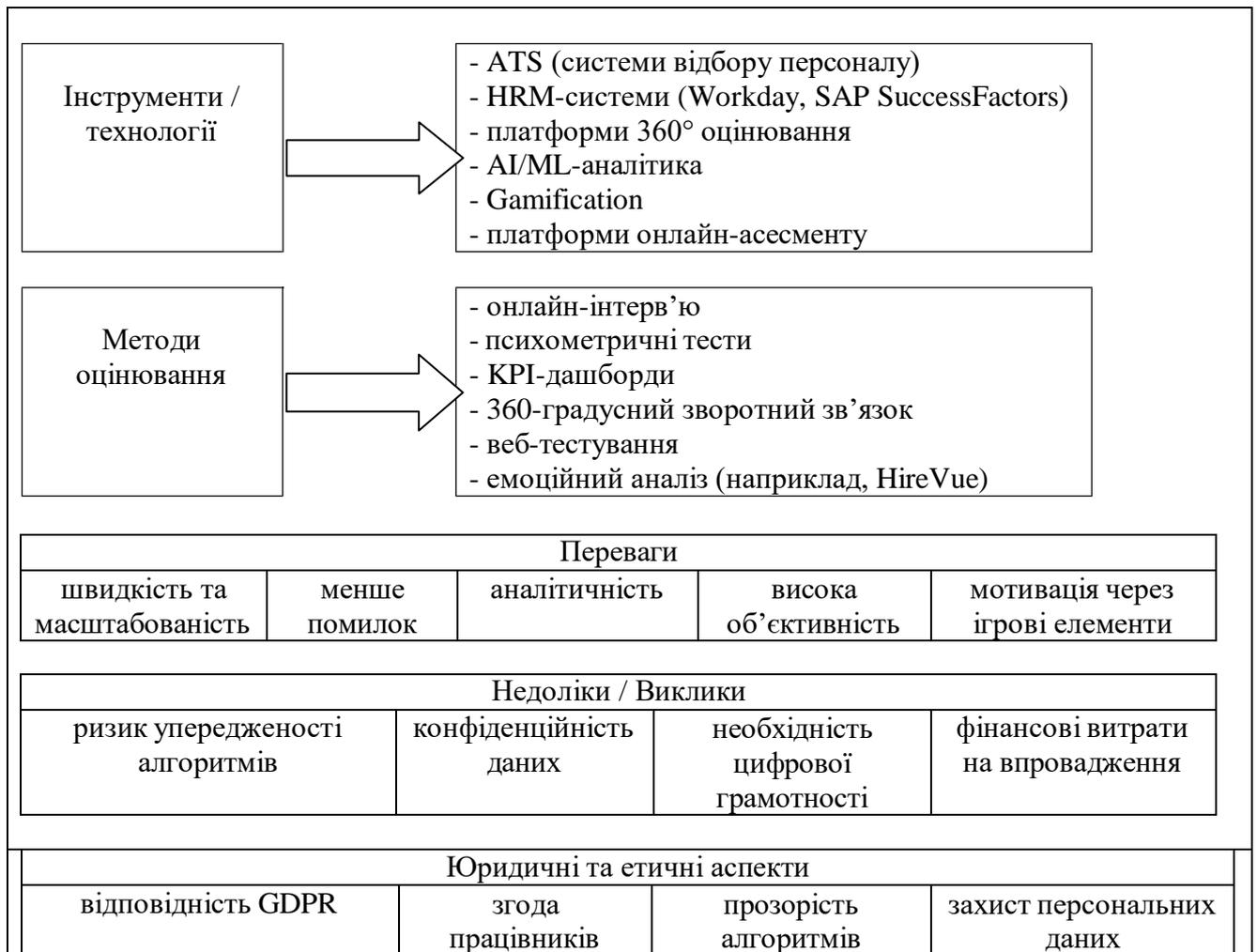


Рисунок 1.4 – Цифрове оцінювання персоналу підприємства: інструменти, методи, переваги та виклики (розроблено автором на основі [32; 38; 39; 42])

Як видно з рис. 1.4, цифрові технології в оцінюванні персоналу є потужним інструментом підвищення ефективності HR-системи, за умови відповідального та продуманого їх використання.

Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems) – це один із ключових цифрових інструментів оцінювання персоналу, що забезпечує комплексний аналіз результативності працівників на основі багатофакторних показників і синхронізує індивідуальні досягнення зі стратегічними цілями

підприємства [71].

Завдяки функціоналу моніторингу в реальному часі, постановці цілей, механізмам зворотного зв'язку та аналітиці на основі даних, такі системи дозволяють підвищувати продуктивність і забезпечувати гнучкість організаційної структури управління.

Інтеграція систем управління продуктивністю із провідними корпоративними платформами, зокрема SAP SuccessFactors або Oracle HCM, створює можливість урахування як кількісних показників (фінансові результати, виконання проєктів), так і якісних – рівень залученості, клієнтської задоволеності та командної взаємодії. У контексті цифрової трансформації системи управління продуктивністю виступають не лише інструментом вимірювання результативності, а й важливим чинником забезпечення прозорості, адаптивності та стратегічної стійкості сучасного підприємства.

Метод 360-градусної оцінки є одним із найефективніших інструментів цифрового оцінювання персоналу, що ґрунтується на багатовимірному підході до збору зворотного зв'язку щодо професійної діяльності працівника. На відміну від традиційної вертикальної оцінки, що здійснюється виключно безпосереднім керівником, цей метод передбачає залучення до процесу оцінювання широкого кола учасників: керівників вищої та середньої ланки управління, колег, підлеглих, а за потреби – і зовнішніх стейкхолдерів.

Завдяки цифровим платформам, таким як Culture Amp, Lattice або Synergita, реалізація 360-градусної оцінки набуває системності, стандартизованості та адаптивності до особливостей організаційної структури. Автоматизований збір, агрегація та аналітика зворотного зв'язку істотно знижують рівень суб'єктивності оцінювання та сприяють формуванню детального профілю компетентностей кожного працівника. Цифрове середовище створює умови для забезпечення анонімності оцінювачів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню щирості відповідей та формуванню атмосфери довіри в організаційному середовищі.

Інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) у системи оцінювання персоналу відкриває нові можливості для

стратегічного управління людським капіталом, надаючи підприємствам змогу не лише фіксувати поточні показники ефективності працівників, а й здійснювати їхнє точне прогнозування.

Завдяки алгоритмам машинного навчання цифрові системи здатні обробляти великі обсяги інформації, зокрема дані про динаміку виконання завдань, характер робочих взаємодій, рівень залученості персоналу, частоту комунікацій, а також ранні ознаки емоційного виснаження, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики – зниження мотивації, напруженість у команді, професійне вигорання – ще до того, як вони набудуть критичних масштабів і вплинуть на продуктивність або збереження кадрового складу. Такі інструменти, які вже активно інтегруються у провідні HRM-платформи (наприклад, Workday, Eightfold AI, Visier), сприяють ухваленню проактивних управлінських рішень, зокрема щодо персоналізації програм професійного розвитку, оптимального перерозподілу навантаження чи формування збалансованих команд.

Аналітика на основі великих даних також є ефективним засобом стратегічного планування, оскільки забезпечує довгострокове прогнозування кадрових потреб, відповідність людських ресурсів стратегічним цілям підприємства. Застосування AI-технологій в оцінюванні персоналу істотно трансформує парадигму управління – від реактивного до превентивно-аналітичного підходу.

Загалом, впровадження цифрових інструментів оцінювання персоналу надає сучасним підприємствам низку ключових переваг [32]. По-перше, ці інструменти зменшують суб'єктивність оцінок, забезпечують високу об'єктивність і точність даних, а також дають можливість проводити оцінку в реальному часі. По-друге, автоматизація процесів оцінювання дозволяє знизити витрати на їх адміністрування, що звільняє ресурси для зосередження на більш стратегічних завданнях. По-третє, цифровізація цього процесу сприяє розвитку культури прозорості та довіри на підприємстві, забезпечуючи доступність та відкритість інформації про ефективність працівників.

Однак впровадження таких інструментів не обходиться без викликів. Серед

них – забезпечення безпеки даних, потреба в навчанні персоналу та можливі технічні труднощі при інтеграції систем.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що цифрові інструменти оцінювання персоналу становлять важливу складову сучасних управлінських практик, що дозволяє сучасним підприємствам ефективно підвищувати якість людських ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Завдяки інтеграції аналітики даних, штучного інтелекту та платформ для багатовимірної оцінки, цифрові рішення забезпечують точність, об'єктивність і своєчасність прийняття управлінських рішень. Водночас ці інструменти сприяють формуванню прозорого, адаптивного та стратегічно орієнтованого підходу до розвитку персоналу. Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з безпекою даних і потребою в цифровій компетентності працівників, переваги таких технологій є значними для зміцнення конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств.

1.3. Теоретичні моделі впровадження цифрових систем оцінювання персоналу як елементу кадрової політики підприємства

Цифрові системи оцінювання персоналу являють собою структуровані програмно-аналітичні платформи, які забезпечують комплексний збір, систематизацію, обробку, аналіз та інтерпретацію даних про працівників з метою підтримки процесів прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Такі системи дають змогу формувати об'єктивну картину професійного потенціалу працівників, їхньої продуктивності, рівня володіння необхідними компетенціями, що дозволяє не лише підвищити ефективність кадрових процесів, а й забезпечити їхню прозорість та відповідність стратегічним цілям підприємства. Для ефективного інтеграції цифрових технологій оцінювання персоналу у кадрову політику підприємства можуть використовуватися різні теоретичні моделі, що відображають взаємозв'язок між цілями підприємства, його кадровими потребами та інструментами цифрового оцінювання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Теоретичні моделі впровадження цифрових систем оцінювання персоналу

Моделі	Сутність, зміст	Особливості для HR
Модель технологічної зрілості (Digital Maturity Model)	визначає рівень готовності підприємства до цифровізації HR-функцій	дозволяє оцінити, коли і як доцільно впроваджувати цифрове оцінювання
Модель змін Коттера (Kotter's Change Model)	8 етапів впровадження змін, включно з формуванням візії, підтримкою команди, закріпленням змін	використовується для поетапного впровадження цифрової оцінки в корпоративну культуру
HR-цифрова трансформаційна модель	поєднує стратегічні та тактичні рівні управління персоналом з цифровими інструментами	орієнтована на стратегічну інтеграцію цифрових систем в HR-політику
Модель «людина – технологія – процес» (People – Process – Technology)	баланс між людським фактором, бізнес-процесами та технологічними рішеннями	наголошує на потребі гармонійного впровадження систем оцінювання у відповідності до корпоративних цінностей
Модель ROI впровадження HRTech	оцінює економічну доцільність цифрових рішень через порівняння витрат і очікуваної вигоди	допомагає обґрунтувати інвестиції в системи оцінювання
Модель компетентнісного підходу	фокус на оцінці ключових компетенцій через цифрові методи	застосовується при побудові моделей компетенцій і оцінки soft skills

Примітка. Розроблено за джерелами [13; 27; 39; 55; 57; 59; 61; 64]

Теоретичні моделі дають змогу системно впроваджувати цифрові оцінювальні системи, узгоджуючи їх із стратегічною кадровою політикою підприємства. Найуспішніші підходи базуються на поєднанні організаційних змін, технологій та розвитку персоналу. Вибір моделі залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, культури змін, ресурсів та цілей HR-політики.

Модель технологічної зрілості (Digital Maturity Model) є концептуальною рамкою, що дозволяє оцінити готовність організації до цифрової трансформації, зокрема у сфері управління персоналом. Вона визначає, на якому етапі розвитку перебуває підприємство з точки зору цифрових компетенцій, інфраструктури, процесів і культури, а також які кроки потрібні для подальшого розвитку. Основні компоненти моделі:

цифрова стратегія відповідає на запитання: «Чи є стратегічне бачення розвитку цифрових HR-систем?»;

IT-інфраструктура дозволяє зрозуміти наскільки технологічна база дозволяє впроваджувати складні HR-рішення;

культура інновацій відповідає на запитання: «Чи готові співробітники приймати нові інструменти та змінювати підходи?»;

цифрові компетенції персоналу включають рівень знань і навичок у роботі з цифровими системами;

аналітична зрілість уособлює здатність підприємства використовувати HR-аналітику для прийняття рішень.

Основні рівні цифрової зрілості наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні рівні цифрової зрілості

Рівні	Характеристики	HR-приклади
1. Початковий (Initial)	цифрові технології майже не використовуються або застосовуються хаотично	відсутні цифрові інструменти оцінювання, усе ведеться вручну або в Excel
2. Повторюваний (Repeatable)	деякі процеси автоматизовано, але немає єдиної системи чи стратегії	використання окремих онлайн-тестів або базових ATS-систем без інтеграції
3. Визначений (Defined)	є чітка стратегія цифровізації HR, стандартизовані процеси	стандартизовані методи оцінювання, використання HRM-систем для збору й аналізу даних
4. Керований (Managed)	цифрові інструменти використовуються системно, є моніторинг та оцінка ефективності	HR-дані інтегруються в аналітичні панелі (дашборди), AI-прогнози щодо продуктивності
5. Оптимізований (Optimized)	постійне вдосконалення, інновації, повна інтеграція технологій у всі HR-процеси	прогнозувальна аналітика, персоналізоване навчання, емоційний аналіз, повна автоматизація оцінювання

Примітка. Розроблено за джерелами [6; 38; 55; 57; 59; 61; 64]

Модель технологічної зрілості (Digital Maturity Model) дозволяє оцінити готовність компанії до впровадження цифрових систем оцінювання (зокрема, 360°, ATS, HireVue тощо), формує дорожню карту цифрової трансформації HR, починаючи з найпростіших рішень до передових технологій, дає змогу адаптувати підхід до оцінювання персоналу залежно від поточного рівня цифрової зрілості.

Модель Джона Коттера (Kotter's 8-Step Change Model) є класичним підходом до управління організаційними змінами. Вона складається з 8 етапів, що

допомагають успішно впроваджувати інновації, зокрема цифрові HR-системи, у внутрішню політику підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Етапи моделі Коттера та їх застосування в HR-оцінюванні

Етапи	Сутність, значення	Приклади у цифровій оцінці персоналу
1. Створити відчуття нагальної потреби (urgency)	усвідомлення необхідності змін	демонстрація проблем ручного оцінювання: неефективність, затримки, суб'єктивність
2. Сформувані коаліцію змін (guiding coalition)	залучення впливових осіб до підтримки змін	об'єднання HR-менеджерів, IT-фахівців, керівників підрозділів
3. Сформулювати бачення та стратегію змін	розробка чіткої стратегії цифровізації	визначення цілей: автоматизація 360°, KPI-дашборди, аналітика в HRM
4. Донесення бачення до всіх учасників	комунікація змін усім працівникам	презентації, тренінги, пояснення переваг нових методів оцінювання
5. Надати можливості для дій (empowerment)	усунення бар'єрів і підтримка ініціатив	навчання користуванню новими платформами, підтримка у процесі адаптації
6. Досягти короткострокових перемог	показати перші результати	успішне тестове впровадження в одному відділі, покращення швидкості оцінки
7. Закріпити досягнення та продовжити зміни	розширення ініціативи	масштабування цифрових рішень на всі підрозділи
8. Закріпити зміни в культурі	інтеграція змін у корпоративну політику	включення цифрового оцінювання у політику управління персоналом

Примітка. Розроблено за джерелами [36; 55; 57; 59; 61; 64]

HR забезпечує структурований і безпечний підхід до впровадження змін у кадрову політику, сприяє мінімізації опору персоналу, особливо в умовах цифрової трансформації, допомагає створити культуру змін, орієнтовану на інновації, ефективність і прозорість в оцінюванні;

Таким чином, модель Коттера є ефективним інструментом управління змінами, який забезпечує не просто технічне впровадження цифрових систем оцінювання, а й успішну трансформацію корпоративної культури, підвищення прийняття змін серед працівників і довготривалі результати.

HR-цифрова трансформаційна модель (HR Digital Transformation Model) описує перехід HR-служби від операційної підтримки до стратегічного партнера, що активно впливає на бізнес-рішення через впровадження цифрових інструментів.

Її основною метою є перетворити HR-функцію на цифрову екосистему, де технології, процеси й люди взаємодіють інтегровано (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Ключові компоненти HR-цифрової трансформації

Компоненти	Сутність, зміст, значення	Приклади
Цифрова стратегія HR	інтеграція цифрових технологій у загальну стратегію управління персоналом	план переходу до цифрового оцінювання, навчання, аналітики даних
Цифрові процеси HR	автоматизація та оптимізація всіх ключових HR-функцій	електронний підбір, KPI-дашборди, онлайн-атестації
Дані та аналітика	використання HR-аналітики для прийняття рішень	прогнозування плинності кадрів, оцінка ефективності персоналу за допомогою AI
Інструменти та технології	застосування сучасних HRM-систем, платформ для оцінки, штучного інтелекту, гейміфікації	SAP SuccessFactors, Workday, платформи HireVue, Codility, внутрішні мобільні застосунки
Цифрова культура і лідерство	розвиток культури відкритості до змін, навчання, експериментів	навчання цифрової грамотності, розвиток цифрових компетенцій лідерів
Досвід працівника (Employee Experience)	орієнтація HR на створення зручного, персоналізованого цифрового досвіду працівників	персоналізовані кабінети, адаптаційні боти, self-service платформи для зворотного зв'язку

Примітка. Розроблено за джерелами [39; 55; 57; 59; 61; 64]

До етапів трансформації за моделлю варто віднести:

оцінку поточного стану (audit), що включає аналіз рівня цифрової зрілості HR-функції;

формування бачення і стратегії через визначення пріоритетних напрямів цифровізації;

інтеграцію технологій у HR-процеси як поетапне впровадження інструментів оцінки, аналітики, автоматизації;

зміну ролі HR як перехід від адміністративної функції до аналітичної та стратегічної;

культуру постійного вдосконалення, що включає адаптивність HR до технологічних змін і потреб персоналу.

HR-цифрова трансформація дає змогу будувати цифрову кадрову політику, що швидко реагує на виклики бізнесу, сприяє залученню та утриманню талантів

через інноваційний та персоналізований підхід, підвищує прозорість, об'єктивність і ефективність оцінки персоналу.

Модель «Людина–Технологія–Процес» (People–Process–Technology Model) підкреслює, що успіх впровадження будь-яких цифрових технологій у сфері управління персоналом залежить від гармонійного балансу трьох ключових компонентів:

людина (People), зокрема користувачі та учасники процесів, їхні навички, мотивація, культура;

процес (Process), тобто організаційні та робочі процедури, які підтримують HR-діяльність;

технологія (Technology), зокрема цифрові інструменти, платформи і системи, що автоматизують і оптимізують процеси (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Характеристика компонентів у контексті оцінювання персоналу

Компоненти	Характеристика	Приклади у цифровому оцінюванні
Людина	Рівень цифрової грамотності, готовність до змін, співпраця між HR, керівниками і працівниками	Навчання роботі з онлайн-платформами, адаптація до 360°-зворотного зв'язку
Процес	Чітко прописані процедури оцінки, стандарти, якість та послідовність виконання	Визначення кроків проведення онлайн-інтерв'ю, тестування, аналіз результатів
Технологія	Використання відповідних цифрових інструментів, інтеграція з іншими системами	ATS-системи, HRM-платформи, платформи для онлайн-тестів, AI-аналітика

Примітка. Розроблено за джерелами [6; 13; 27; 36; 38; 39; 55; 57; 59; 61; 64]

Технології автоматизують та прискорюють процеси, але без підготовлених і мотивованих людей їх ефективність буде низькою. Процеси задають правила і структуру, забезпечуючи правильне використання технологій та участь людей. Люди є носіями змін, вони адаптують процеси і використовують технології для досягнення цілей.

Модель забезпечує комплексний підхід, уникаючи фокусування лише на технологіях; допомагає виявити «вузькі місця», наприклад, відсутність навичок у

працівників чи недостатньо налагоджені процеси; сприяє успішній адаптації цифрових рішень у корпоративну культуру й щоденну практику.

Модель ROI впровадження HRTech (Return on Investment – повернення інвестицій) допомагає оцінити економічну доцільність впровадження цифрових HR-технологій, враховуючи співвідношення між витратами на впровадження та очікуваними вигодами для підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Основні елементи моделі ROI в HR

Компоненти	Характеристика	Приклади у цифровому оцінюванні персоналу
Інвестиції (витрати)	витрати на впровадження: закупівля ліцензій, навчання, інтеграція, підтримка	вартість ATS-системи, платформ для 360°-оцінювання, навчання HR і користувачів
Очікувані вигоди (доходи)	економія часу, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності, кращий добір кадрів	швидший відбір, зменшення помилок, підвищення мотивації та утримання працівників
Період окупності	час, за який вигоди компенсують інвестиції	наприклад, 6-12 місяців після впровадження системи
Кількісні показники	метрики для оцінки вигод: зменшення витрат на найм, скорочення часу оцінки	зниження середнього часу рекрутингу, покращення показників ефективності персоналу
Якісні показники	нематеріальні вигоди: покращення іміджу, підвищення задоволеності працівників	підвищення довіри до оцінювання, прозорість процесу, краща адаптація нових співробітників

Примітка. Розроблено за джерелами [6; 13; 27; 36; 38; 39; 55; 57; 59; 61; 64]

ROI визначається за формулою 1.1:

$$ROI = \frac{\text{Вигоди} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Така модель дозволяє обґрунтувати інвестиції у цифрові системи оцінювання персоналу перед керівництвом; допомагає прогнозувати економічну ефективність і контролювати витрати під час впровадження; забезпечує інструмент для прийняття зважених рішень у кадровій політиці.

Модель компетентнісного підходу (*Competency-Based Model*) є

своєрідною системою управління персоналом, вона орієнтована на визначення, розвиток і оцінку компетенцій працівників, тобто сукупності знань, навичок, умінь і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання робочих завдань (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні складові моделі компетентнісного підходу

Компоненти	Характеристика	Приклади у цифровому оцінюванні
Визначення компетенцій	формування переліку ключових компетенцій для конкретних посад і ролей	створення профілів компетенцій для менеджерів, розробників, продажів тощо
Оцінка компетенцій	визначення рівня володіння компетенціями через тести, інтерв'ю, 360°-фідбек, KPI	онлайн-тести, 360-градусний зворотний зв'язок, автоматизовані оцінки через HR-системи
Розвиток компетенцій	планування навчання, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації	персоналізовані навчальні курси, e-learning платформи, гейміфікація процесу навчання
Використання компетенцій	застосування результатів оцінки для прийняття рішень: просування, адаптація, мотивація	кар'єрне планування, мотиваційні програми, формування команд за компетенціями

Примітка. Розроблено за джерелами [6; 13; 27; 36; 38; 39; 55; 57; 59; 61; 64]

Отже, цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір і аналіз даних про компетенції. HRM-системи інтегрують оцінку компетенцій із системами управління продуктивністю. Аналітика і AI допомагають прогнозувати прогалини у компетенціях і рекомендувати персоналізовані плани розвитку.

У свою чергу, модель забезпечує об'єктивність і стандартизацію оцінки персоналу, підвищує ефективність підбору, розвитку і мотивації співробітників, сприяє формуванню прозорої кадрової політики, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, цифрові технології оцінювання персоналу стають невід'ємною частиною сучасного управління кадрами, дозволяючи підвищити швидкість, об'єктивність та якість прийняття кадрових рішень. Впровадження цифрових HR-систем, таких як ATS, HRM-платформи, інструменти 360° оцінювання і аналітики на основі AI, значно оптимізує процеси відбору, розвитку та мотивації персоналу. Для успішного впровадження цифрових рішень необхідний комплексний підхід,

що враховує не лише технології, а й процеси і людей (модель «Людина – Технологія – Процес»), а також управління змінами за моделлю Коттера. Використання компетентнісного підходу в цифрових системах оцінювання дозволяє стандартизувати вимоги до персоналу, підвищити об'єктивність оцінки та ефективно планувати розвиток кадрів. Оцінка ROI від впровадження HRTech є критично важливою для обґрунтування інвестицій та контролю результативності цифрових трансформацій. Юридичні та етичні аспекти, такі як захист персональних даних, прозорість алгоритмів і згода працівників, мають бути невід'ємною частиною цифрової кадрової політики.

Висновки до розділу 1

Під час дослідження теоретичних засад використання цифрових технологій оцінювання персоналу як інструменту адаптації до глобальних викликів були сформульовані такі висновки.

1. Цифрові технології вже стали невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, забезпечуючи підприємствам нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й здійснювати глибоку аналітику, прогнозування, персоналізовану взаємодію з працівниками та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інтеграція таких технологій як HRM-системи, штучний інтелект, платформи оцінювання та цифрове навчання сприяє побудові сучасної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Успішне впровадження цифрових рішень вимагає не лише технічної бази, а й зміни управлінського мислення, розвитку цифрових компетенцій персоналу та дотримання етичних і правових норм. Отже, цифровізація HR є не просто технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для тих організацій, які прагнуть стійкого розвитку, інновацій та здатності ефективно реагувати на глобальні виклики.

2. Цифрові інструменти оцінювання персоналу становлять важливу

складову сучасних управлінських практик, що дозволяє сучасним підприємствам ефективно підвищувати якість людських ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища. Завдяки інтеграції аналітики даних, штучного інтелекту та платформ для багатовимірної оцінки, цифрові рішення забезпечують точність, об'єктивність і своєчасність прийняття управлінських рішень. Водночас ці інструменти сприяють формуванню прозорого, адаптивного та стратегічно орієнтованого підходу до розвитку персоналу. Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з безпекою даних і потребою в цифровій компетентності працівників, переваги таких технологій є значними для зміцнення конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств.

3. Цифрові технології оцінювання персоналу стають невід'ємною частиною сучасного управління кадрами, дозволяючи підвищити швидкість, об'єктивність та якість прийняття кадрових рішень. Впровадження цифрових HR-систем, таких як ATS, HRM-платформи, інструменти 360° оцінювання і аналітики на основі AI, значно оптимізує процеси відбору, розвитку та мотивації персоналу. Для успішного впровадження цифрових рішень необхідний комплексний підхід, що враховує не лише технології, а й процеси і людей (модель «Людина – Технологія – Процес»), а також управління змінами за моделлю Коттера. Використання компетентнісного підходу в цифрових системах оцінювання дозволяє стандартизувати вимоги до персоналу, підвищити об'єктивність оцінки та ефективно планувати розвиток кадрів. Оцінка ROI від впровадження HRTech є критично важливою для обґрунтування інвестицій та контролю результативності цифрових трансформацій. Юридичні та етичні аспекти, такі як захист персональних даних, прозорість алгоритмів і згода працівників, мають бути невід'ємною частиною цифрової кадрової політики. Загалом, цифрові технології в оцінюванні персоналу сприяють адаптації підприємства до зовнішніх змін, підвищенню конкурентоспроможності і формуванню інноваційної корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма ім. Довженка» розташоване у мальовничому селі Яреськи Шишацького району, Полтавської області. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є структурною одиницею агропромхолдингу «Астарта-Київ», до складу якого увійшло 2009 року. Юридична адреса господарства: 38030, Україна, Полтавська область, Шишацький район, с. Яреськи.

У складі «Агрофірми ім. Довженка» функціонує 10 виробничих підрозділів, а саме: ВП «Агро-Маяк», ВП «Балясне», ВП «Гоголеве», ВП «Золота гора», ВП «Орданівка», ВП ім. Шевченка, ВП «Шишацька», ВП «Яреськи», ВП «Яреськівський цукровий завод», ВП «Шишацький комбікормовий завод». У кожного виробничого підрозділу своя історія, але всі разом вони щоденно працюють на спільний результат.

Метою діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту та соціальних потреб його працівників.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є змішане сільське господарство.

ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» постійно співпрацює із сільськими радами, де орендує землі. У рамках соціального партнерства надає матеріальну допомогу

школам, дитячим садочкам, лікарням, будинкам культури. Не залишаються поза увагою керівництва і самодіяльні художні колективи, спортивні команди, талановита сільська молодь.

Предметом діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є:

розведення великої рогатої худоби, інше тваринництво;

виробництво м'яса і м'ясних продуктів, ковбасних виробів, інших продовольчих і непродовольчих товарів, нерафінованої олії та жирів, рафінованої олії та жирів;

надання будь-яких послуг у тваринництві та у рослинництві, а також будь-яких послуг у галузях рослинництва і тваринництва, а саме: передпосівне оброблення полів і насіння, посів та садіння культур, збирання врожаю і підготовку продукції до збуту; послуг сільськогосподарською технікою разом з обслуговуючим персоналом;

одержування сирого молока корів, інших тварин;

закупівля, очищення, охолодження та теплове оброблення молока для подальшої його реалізації або перероблення;

перероблення молока за межами господарства та виробництво молочних продуктів, сирів, морозива; переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції;

виращування зернових, технічних, кормових, овочевих та решти культур, сортового насіння сільськогосподарських культур, насіння льону, його реалізація, первинне оброблення, тіпання льону;

агрохімічне обслуговування, захист рослин від хвороб та шкідників;

розведення птиці, виробництво продукції з них;

промислове виробництво риби, переробка рибних продуктів;

овочівництво, декоративне садівництво та виращування продукції розсадників;

садівництво, переробка продуктів садівництва, перероблення та консервування овочів та фруктів;

бджільництво;

одержання та переробка продукції лісового господарства: лісових продуктів; соків; живиці; матеріалів для плетіння та декоративного використання;

виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, борошна, круп, крохмалю, виробництво хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, комбікормів, інших харчових добавок, готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

виробництво пестицидів та агрохімікатів, оптова, роздрібна торгівля пестицидами та агрохімікатами;

оптова торгівля насінням, в тому числі сортовим;

організація робіт по пакуванню (перепакуванню) різних товарів, продукції, продуктів харчування, в тому числі розподілення на дрібні партії, розфасування в менші ємності, розлив у пляшки для оптової та роздрібної торгівлі, а також на замовлення юридичних та фізичних осіб;

постачання сільгоспвиробникам та іншим споживачам нафтопродуктів, інших енергоносіїв, запчастин, сировини, виробничого та торговельного обладнання, сільгосптехніки, добрив, насіння, кормів та засобів захисту рослин;

торгівля (оптова, роздрібна, комісійна) транспортними засобами та сільгосптехнікою, запчастинами, агрегатами та автотоварами в порядку, передбаченому законодавством, з правом видачі довідки-рахунку;

оптова і роздрібна торгівля різними групами та видами продовольчих та непродовольчих товарів вітчизняних та іноземних виробників, в тому числі торгівля горілочаними та тютюновими виробами;

організація стаціонарної та пересувної мережі роздрібною продажу продукції, товарів, фірмової, агентської, комісійної, консигнаційної та виїзної торгівлі;

надання юридичним та фізичним особам послуг при реалізації ними на товарному ринку України й інших держав сільгосппродукції, продовольчих товарів та іншої продукції;

здійснення маркетингових досліджень та вивчення споживчого попиту на ринку виготовлення та продажу різноманітної продукції, обладнання, товарів

народного споживання;

закупівля сільгосппродукції і продуктів її переробки у населення та інших виробників за готівку та на інших умовах;

організація громадського харчування та відпочинку, відкриття кафе, барів, клубів та інших закладів;

виробництво самостійно та в кооперації продукції виробничо-технічного призначення, пакувальних матеріалів та тари (в тому числі поліетиленової), споживчих товарів;

організація та проведення виставок-продажів, торгів, сільськогосподарських ярмарків, аукціонів, інших торговельних заходів;

обробка лісоматеріалів (сировини) та виробництво будівельних та побутових матеріалів, конструкцій, меблів та стільців;

надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом відповідно до видів робіт, визначених Законом України «Про автомобільний транспорт»; комплекс послуг з функціонування автомобільного транспорту; складських та експедиційних послуг;

здійснення лінійного будівництва, іншої технічної площі;

створення, організація і розвиток нових виробництв по випуску продукції, забезпечення зайнятості населення шляхом створення робочих місць, надання добродійної допомоги дитячим будинкам, інвалідам і особам з обмеженою працездатністю;

створення виробництв, міні цехів з первинної переробки зерна, овочів, молока, м'яса, по випуску, муки, крупи, комбікормів, олії, цукру, консервів, копченостей;

відкриття та експлуатація магазинів, павільйонів, кіосків, пересувних лотків, а також ліцензійних складів, АЗС.

Будь-яка система складається з не менш як чотирьох основних компонентів: входу, процесу, виходу та засобів зворотного зв'язку і контролю. Той самий об'єкт, що входить в іншу систему, розглядається в ній уже як підсистема або елемент. Водночас об'єкт, який вибирається для дослідження з позицій системного підходу,

повинен мати низку ознак, що характеризують його як систему.

Ознаки системи, які призначені для виконання виробничих функцій ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» наведені на рис. 2.1.

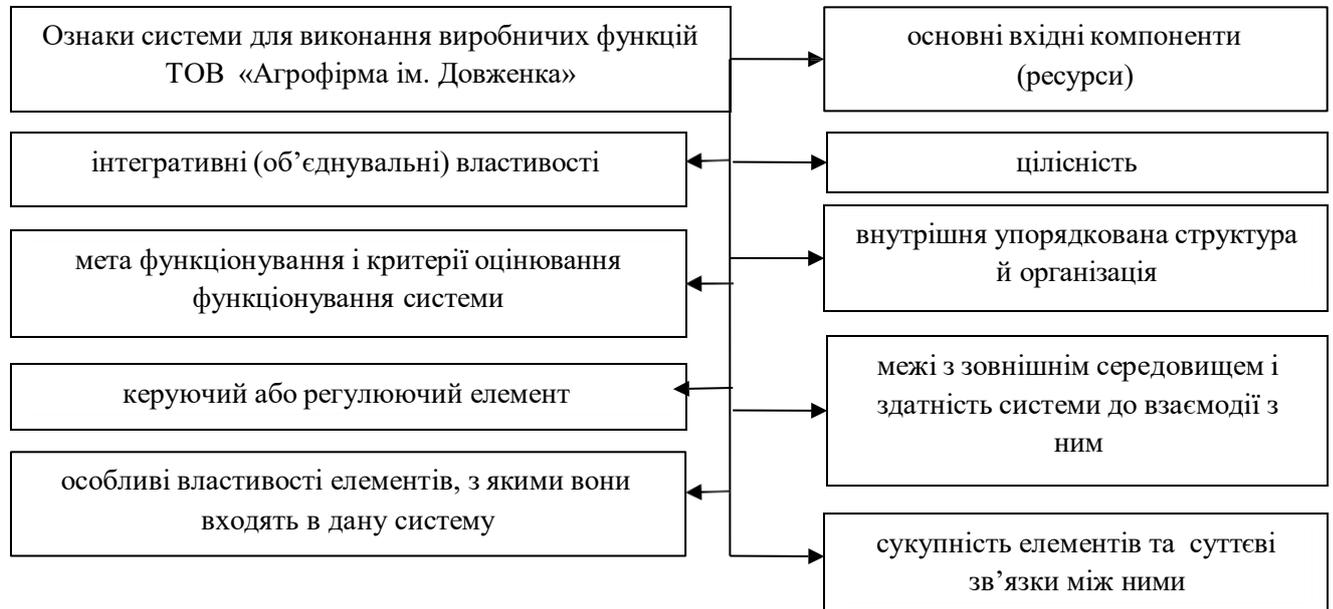


Рисунок 2.1 – Системи, які призначені для виконання виробничих функцій ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Функція організація ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» передбачає порядок розташування і взаємодію елементів системи. Структура й організація цілісної системи ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» підвищують рівень визначеності, завдяки спрямованій поведінці її елементів.

Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» наведена на рис. 2.2.

Органами управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є:

вищий орган – загальні збори учасників;

виконавчий орган – генеральний директор.

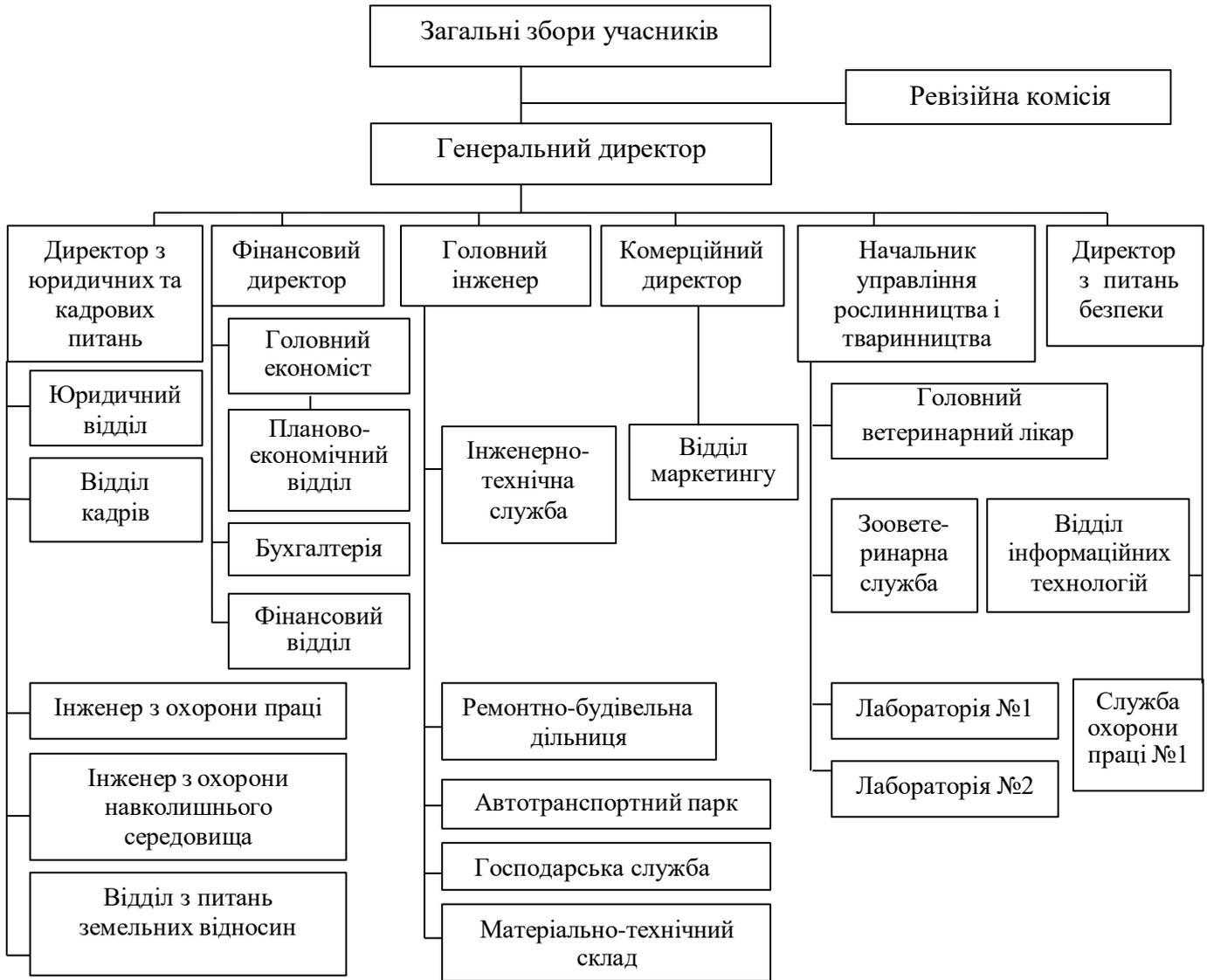


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

Виконавчий орган товариства – Генеральний директор ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників. Відмова генерального директора від

підписання контракту є безумовною підставою для його дострокового звільнення. Звільнення з посади генерального директора є безумовною підставою для припинення контракту з дати прийняття рішення про звільнення.

Генеральний директор без довіреності діє від імені ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами в Україні та за її межами, формує адміністрацію товариства, укладає будь-які договори, контракти та вчиняє правочини від імені товариства у межах вказаних у цьому Статуті та законі.

Генеральний директор затверджує посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, розглядає інші питання щодо виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», приймає на роботу і звільняє з роботи працівників товариства, застосовує до них заходи заохочення та накладає стягнення, видає накази, розпорядження, доручення, видає довіреності на представництво інтересів товариства та отримання товарно-матеріальних цінностей, відкриває рахунки в установах банків, приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності товариства.

Агрономи-технологи спільно із спеціалістами сировинного відділу та спеціалістами господарств розробляють заходи по одержанню високих врожаїв цукрових буряків, підвищенню їх цукристості, приймають участь в підготовленні полів (проведення лушення стерні, глибокої оранки, внесенню добрив) з дотриманням оптимальних строків виконання робіт. Найкращими строками проведення глибокої оранки є – серпень та вересень. Особливу увагу приділяють якості проведених робіт, починаючи з підготовки ґрунту, завершуючи усуненням недоліків.

У 9 виробничих підрозділах ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» розміщені наступні виробничі одиниці: 10 механізованих загонів, в яких знаходиться 241 трактор, 23 зернозбиральних, 12 бурякозбиральних, 7 кормозбиральних комбайнів; транспортний відділ налічує 208 вантажних автомобілів, 123 легкових та спеціалізованих автомобілів; ремонтні майстерні; 18 молочнотоварних ферм; 9

ферм з вирощування великої рогатої худоби; свиноферму; конеферму; комбикормовий завод; цукровий завод.

Найважливішими показниками техніко-технологічного рівня виробництва ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є наступні:

прогресивність техніки і технології, що застосовується на даному підприємстві;

енергетичний рівень механізації і автоматизації на даному підприємстві; технічна озброєність праці.

Рівень організації виробництва ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» характеризують: показники концентрації, спеціалізації, кооперування і комбінування виробництва; тривалість виробничого сезону; ступінь використання добової виробничої потужності; поєднання (відповідність) потужності ділянок основного виробництва і допоміжних виробництв; рівень умов праці, промислової санітарії і техніки безпеки; виробнича структура підприємства; структура управління виробництвом.

В Україні прийнято низку нормативно-правових актів, які становлять основу правової охорони праці в аграрному секторі економіки, а їх метою є гарантування безпеки здоров'я та життя працівників сільськогосподарських підприємств.

Метою управління охороною праці на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності. Особливістю системи управління охороною праці на даному підприємстві є те, що підприємство за розмірами належить до малих та здійснює свою діяльність в аграрній галузі.

В ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» функціонує система управління охороною праці, що передбачає підготовку, прийняття та реалізацію завдань щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності найманих працівників у процесі їх трудової діяльності.

Посадові особи служби охорони праці ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» несуть відповідальність за організацію та контроль дотримання вимог охорони

праці на підприємстві. До складу цієї служби входять: інженер з охорони праці та інженер з охорони навколишнього середовища. Служба охорони праці ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» здійснює комплекс функцій відповідно до чинного законодавства та положень Типового положення про службу охорони праці.

розробка комплексних заходів з охорони праці;

перевірка дотримання працівником вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

складання звітності з охорони праці на підприємстві за встановленими формами;

проведення вступного, періодичного, позапланового інструктажу та навчання з охорони праці;

розгляд скарг, заяв працівників з питань охорони праці;

участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві та інше.

З метою забезпечення пропорційної участі працівників у вирішенні будь-яких питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці. До її складу входять представники ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» та професійної спілки, а також уповноважені найманими працівниками особи, спеціалісти з безпеки, гігієни праці та інших служб підприємства відповідно до Типового положення про комісію з питань охорони праці ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», затвердженого наказом.

Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві покладають на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» низку важливих обов'язків, спрямованих на забезпечення безпечного виробничого середовища та дотримання законодавчих норм. Зокрема, підприємство:

забезпечує безпечні та нешкідливі умови праці відповідно до Загальних вимог стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників;

за власні кошти організовує та проводить медичні огляди працівників при прийнятті на роботу (попередній медичний огляд), а також періодичні огляди під

час виконання трудової діяльності — відповідно до чинних нормативно-правових актів;

відповідає за безпечну та надійну експлуатацію виробничих будівель і споруд;

забезпечує дотримання норм пожежної безпеки відповідно до Правил пожежної безпеки в Україні;

отримує дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки, а також на експлуатацію машин, механізмів і устаткування підвищеної небезпеки;

опрацьовує та затверджує внутрішні нормативні акти з охорони праці;

організовує проведення атестації робочих місць за умовами праці, що дозволяє об'єктивно оцінити виробничі ризики;

здійснює розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;

забезпечує гігієнічну регламентацію та державну реєстрацію небезпечних виробничих факторів, у тому числі з дотриманням вимог оплати таких робіт;

організовує санітарно-гігієнічну експертизу технологій, продукції та сировини згідно з чинним порядком її проведення;

встановлює знаки безпеки, що позначають небезпечні зони, відповідно до вимог ДСТУ ISO 6309:2007;

забезпечує працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, які відповідають вимогам Технічного регламенту засобів індивідуального захисту.

Фахівці служби охорони праці наділені рядом важливих повноважень, що дозволяють ефективно здійснювати контроль за дотриманням вимог безпеки на підприємстві. Зокрема, вони мають право:

безперешкодно відвідувати виробничі об'єкти та структурні підрозділи підприємства, а також зупиняти роботу окремих ділянок, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі виявлення порушень, що становлять загрозу життю або здоров'ю працівників;

отримувати від посадових осіб необхідні відомості, документи й пояснення з

питань охорони праці;

здійснювати перевірку стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на об'єктах підприємства, з правом видачі обов'язкового до виконання припису керівникам відповідних підрозділів;

вимагати відсторонення від роботи працівників, які не пройшли медичний огляд, навчання, інструктаж, перевірку знань з охорони праці, не мають відповідного допуску або порушують вимоги нормативно-правових актів у сфері охорони праці;

вносити подання роботодавцю про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які допускають порушення встановлених норм безпеки;

порушувати клопотання щодо заохочення працівників, які беруть активну участь у підвищенні рівня безпеки праці та покращенні виробничого середовища.

Загалом, служба охорони праці ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» у тісній взаємодії зі структурними підрозділами підприємства формує комплексні заходи, спрямовані на досягнення нормативних показників безпеки, гігієни праці та оптимізації виробничого середовища. Крім того, вона бере участь у розробці розділу «Охорона праці» у колективному договорі підприємства.

Як підсумок, можна сказати, що ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є провідним підприємством сільськогосподарської галузі Полтавщини, входить до вертикально інтегрованого холдингу ТОВ «Астарта-Київ», що забезпечує стабільність та перспективи розвитку. Агрофірма об'єднує 10 виробничих підрозділів і працює на території чотирьох районів Полтавської області, що дозволяє їй охоплювати значний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Господарство займається як вирощуванням культур (зернових, технічних, кормових), так і тваринництвом (молочне скотарство), що забезпечує стійкість у реаліях сьогодення. Сформована структура управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства завдяки чіткому розподілу функцій і використанню сучасних інформаційних систем. Використання інтенсивних технологій вирощування культур і переробки сировини, модернізація ферм і впровадження новітнього

обладнання забезпечують підприємству високу конкурентоспроможність. Завдяки якісному насінню, оптимальним нормам внесення добрив і засобів захисту рослин урожайність основних культур перевищує середні показники по Україні. Агрофірма є важливим роботодавцем і виробником, забезпечуючи 12 % виробництва молока Полтавської області та значну частку виробництва цукрових буряків. Дотримання стандартів якості продукції та захисту навколишнього середовища свідчить про соціально відповідальний підхід до ведення господарської діяльності.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Аналіз планово-економічної діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» було проведено на основі низки фінансово-економічних показників діяльності товариства за 2022 – 2024 рр., зокрема дані річних звітностей підприємства: форма № 1 «Баланс підприємства» (додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).

Аналіз динаміки показників оцінки структури активів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка структури активів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) 2024 р. до:			
							2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Необоротні активи	1821433	36,53	2595439	40,51	3078893	39,33	1257460	2,80	483454	-1,18
Оборотні активи	3164955	63,47	3810980	59,49	4749500	60,67	1584545	-2,80	938520	1,18
Разом	4986388	100	6406419	100	7828393	100	2842005	x	1421974	x

Упродовж досліджуваного періоду загальна вартість активів підприємства зросла на 2 843 005 тис. грн, що свідчить про активний розвиток фінансово-господарської діяльності товариства. Найбільш суттєве зростання відбулося в частині необоротних активів: їх вартість збільшилася на 1 257 460 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Відповідно частка необоротних активів у загальній структурі зросла з 36,53 % у 2022 році до 39,33 % у 2024 році. Водночас частка оборотних активів за цей період зменшилася з 63,47 % до 60,67 %, хоча їх абсолютна величина зросла на 1 584 545 тис. грн. Така структура активів у 2024 році – із переважанням оборотних коштів (60,67 %) над необоротними (39,33 %) – є загалом прийнятною для виробничого підприємства аграрного сектору, оскільки свідчить про достатній рівень ліквідності за одночасного нарощування інвестицій у довгострокові активи.

Оцінку динаміки показників капіталу й джерел формування ресурсів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» у 2022–2024 роках наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників капіталу і ресурсів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до:			
				2022 р.		2023 р.	
				абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
Середня вартість сукупного капіталу	4748309	5696403,5	7117406	2369098	49,89	1421002,5	24,95
Середня вартість власного капіталу	3501450	4075919,5	4993929	1492479	42,62	918009,5	22,52
Середньорічна вартість основних засобів	595350,5	612587,5	691985,5	96635	16,23	79398	12,96
Середньорічна вартість нематеріальних активів	9900,5	93674,5	96557,5	86657	875,28	2883	3,08
Середні залишки оборотних засобів	2914751	3487967,5	4280240	1365489	46,85	792272,5	22,71
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1207	1286	1331	124	10,27	45	3,50

Аналіз отриманих даних засвідчує стабільне зростання фінансового потенціалу підприємства. Так, середня вартість сукупного капіталу у 2024 році становила 7 117 406 тис. грн, що на 2 369 098 тис. грн, або 49,89 % більше порівняно з 2022 роком, і на 1 421 002,5 тис. грн, або 24,95 % – порівняно з 2023 роком. Середня вартість власного капіталу зросла відповідно на 1 492 479 тис. грн (42,62 %) у порівнянні з 2022 роком та на 918 009,5 тис. грн (22,52 %) – у порівнянні з 2023 роком. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та збільшення частки власних джерел фінансування.

Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році на даному підприємстві зросла до 691 985,5 тис. грн, що на 96 635 тис. грн (16,23 %) більше, ніж у 2022 році, та на 79 398 тис. грн (12,96 %) більше порівняно з 2023 роком. Це вказує на поступове оновлення або нарощування виробничого потенціалу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», яке було обрано нами для дослідження.

Особливо помітним є приріст середньорічної вартості нематеріальних активів, яка у 2024 році становила 96 557,5 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком вона зросла на 86 657 тис. грн, а відносно 2023 року – на 2 883 тис. грн (3,08 %). Така позитивна динаміка може свідчити про інвестиції в ІТ-рішення, інтелектуальну власність або цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Середні залишки оборотних засобів також демонструють стабільне зростання: у 2024 році вони сягнули 4 280 240 тис. грн, що на 1 365 489 тис. грн (46,85 %) більше порівняно з 2022 роком та на 792 272,5 тис. грн (22,71 %) — у порівнянні з 2023 роком.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 1 331 особу, що на 124 особи (10,27 %) більше порівняно з 2022 роком та на 45 осіб (3,50 %) – порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про збільшення обсягів діяльності та розширення виробничої бази підприємства.

Оцінку динаміки ключових економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки представлено в табл. 2.3. Результати аналізу свідчать про позитивні тенденції розвитку підприємства у розрізі фінансових та соціально-економічних показників.

Так, у 2024 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досяг 4 178 705 тис. грн, що на 2 023 901 тис. грн (93,93 %) більше порівняно з 2022 роком, та на 1 532 228 тис. грн (57,90 %) більше порівняно з 2023 роком. Операційні витрати ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» у 2024 році становили 6 190 027 тис. грн, що на 3 061 806 тис. грн (97,88 %) більше порівняно з 2022 роком та на 742 265 тис. грн (13,63 %) – відносно 2023 року.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки економічних показників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до:			
				2022 р.		2023 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2154804	2646477	4178705	2023901	93,93	1532228	57,90
Операційні витрати	3128221	5447762	6190027	3061806	97,88	742265	13,63
Обсяги реалізованої продукції	2154804	2646477	4178705	2023901	93,93	1532228	57,90
Фонд оплати праці усіх працівників	252734	327470	376374	123640	48,92	48904	14,93
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	17449,19	21220,19	23564,61	6115,42	35,05	2344,42	11,05

Результати проведеного нами аналізу дозволяють зробити висновок про суттєве зростання витрат і водночас доходів підприємства у 2024 році. Так, фонд оплати праці всіх працівників у 2024 році становив 376 374 тис. грн, що на 123 640 тис. грн (48,92 %) більше порівняно з 2022 роком та на 48 904 тис. грн (14,93 %) більше, ніж у 2023 році. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 році склала 23 564,61 грн, що на 6 115,42 грн (35,05 %) перевищує рівень 2022 року, і на 2 344,42 грн (11,05 %) – рівень 2023 року. Така динаміка свідчить про зростання мотиваційної складової в оплаті праці, а також

про загальне покращення соціального клімату на підприємстві. Далі проаналізуємо фінансові показники досліджуваного товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до:			
	2022	2023	2024	2022 р.		2023 р.	
				абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
Валовий прибуток	336742	515795	893719	556977	165,40	377924	73,27
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	428374	903347	1044923	616549	143,93	141576	15,67
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	182636	735639	804985	622349	340,76	69346	9,43
Чистий прибуток	182636	735639	804985	622349	340,76	69346	9,43

Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» засвідчує суттєве покращення прибутковості у 2024 році. Зокрема, валовий прибуток зріс до 893 719 тис. грн, що на 556 977 тис. грн (165,40 %) більше порівняно з 2022 роком та на 377 924 тис. грн (73,27 %) більше порівняно з 2023 роком. Прибуток від операційної діяльності у 2024 році становив 1 044 923 тис. грн, що демонструє зростання на 616 549 тис. грн (143,93 %) проти 2022 року та на 141 576 тис. грн (15,67 %) – порівняно з попереднім роком. Показники прибутку до оподаткування та чистого прибутку за звітний рік також зросли до 804 985 тис. грн, що на 622 349 тис. грн (у 3,4 рази) перевищує результат 2022 року та на 69 346 тис. грн (9,43 %) – показник 2023 року.

Таким чином, фінансовий стан підприємства у 2024 році значно покращився, що свідчить про ефективність управління ресурсами та адаптацію до ринкових умов.

Ефективність підвищення організаційно-технічного рівня виробництва доцільно оцінювати за допомогою узагальнюючих економічних показників,

зокрема фондівдачі, продуктивності праці та інших індикаторів ефективності використання ресурсів. Динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ефективності використання ресурсів і витрат ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до:			
				2022 р.		2023 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1785,26	2057,91	3139,52	1354,27	75,86	1081,61	52,56
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,450	0,220	0,296	-0,15	-34,20	0,08	34,94
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,065	0,082	0,09	0,025	38,46	0,008	9,76
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,054	0,07	0,67	0,013	24,07	-0,003	-4,29
Фондовіддача, грн./ грн.	3,82	4,00	5,78	1,96	51,30	1,78	44,60
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, об.	0,68	0,69	0,88	0,20	29,23	0,19	26,70
Середній період обороту оборотних засобів, дні	94,16	89,99	62,24	-31,93	-33,91	-27,76	-30,84
Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,07	0,08	0,11	0,05	69,05	0,03	41,80
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп	145,17	205,8	148,1	2,93	2,02	-57,7	-28,05

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», наведений у таблиці 2.5, свідчить про позитивну динаміку ефективності використання ресурсів підприємства у 2024 році. Зокрема, рівень фондівдачі у 2024 р. досяг 5,78 грн./грн., що на 1,96 грн./грн. (або 51,3 %) більше порівняно з 2022 роком та на 1,78 грн./грн. (або 44,6 %) — порівняно з 2023 роком (рис. 2.3), що свідчить про більш раціональне завантаження виробничих потужностей.

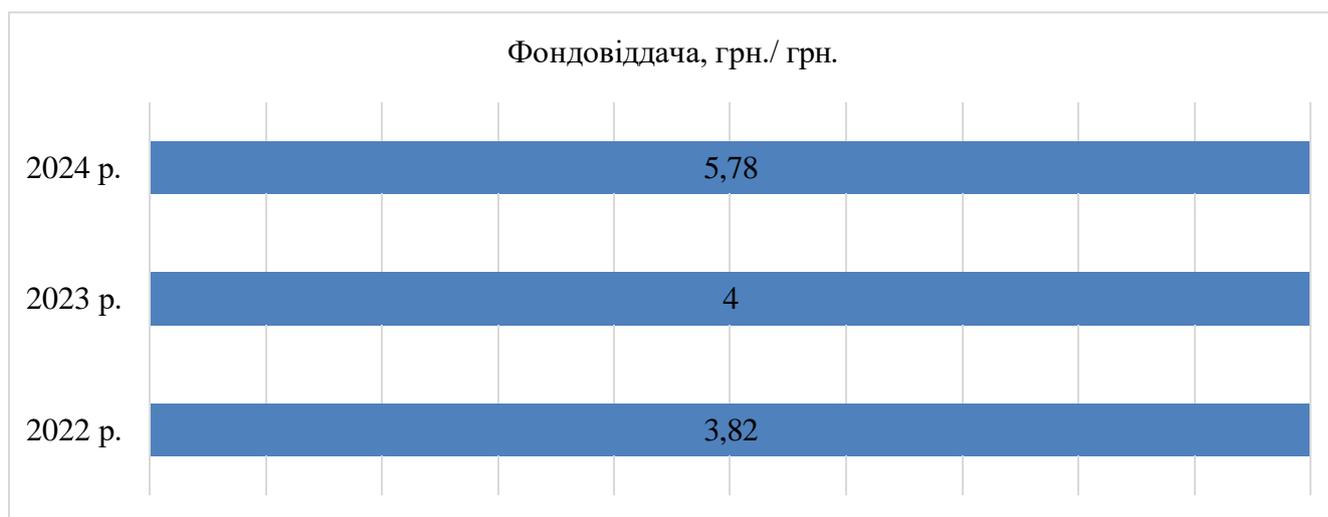


Рисунок 2.3 – Динаміка фондовіддачі на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Продуктивність праці одного працівника також демонструє стійке зростання: у 2024 р. вона становила 3139,52 тис. грн./особу, що на 1354,27 тис. грн. (або 75,86 %) перевищує показник 2022 року та на 1081,61 тис. грн. (або 52,56 %) — показник 2023 року. Така динаміка є свідченням зростання ефективності праці, що, ймовірно, стало наслідком удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження сучасних технологій (рис. 2.4).

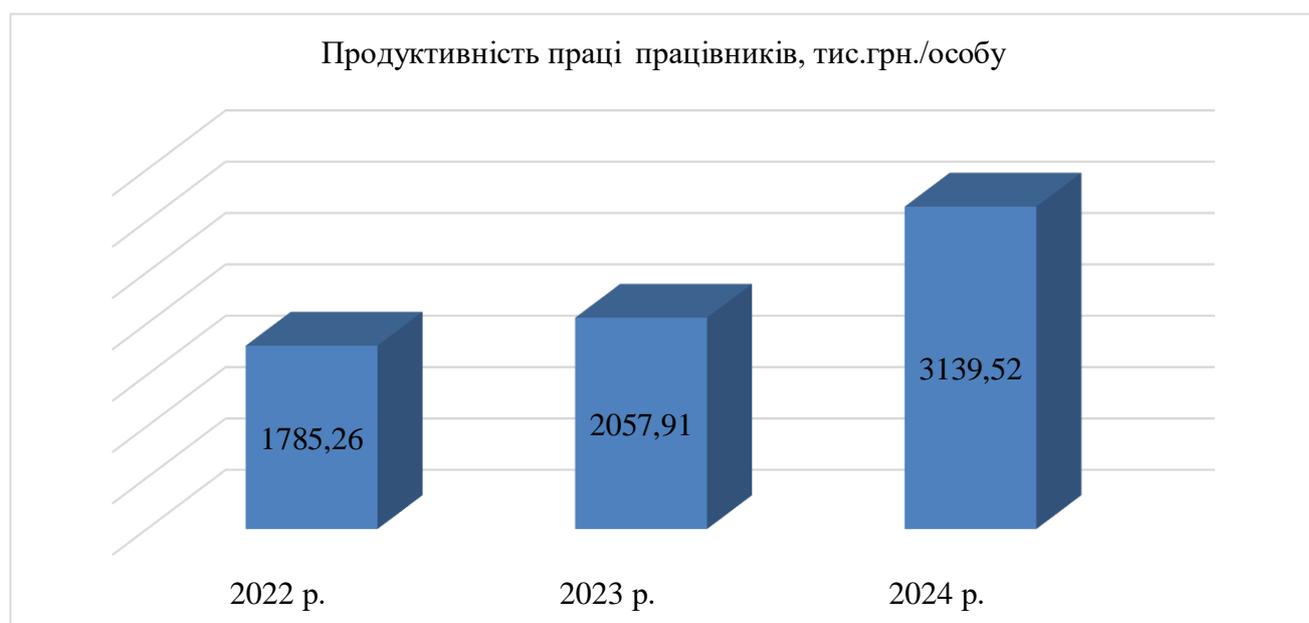


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Оцінка показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (+; -) 2024 р. в.п. до:	
				2022 р.	2023 р.
Рентабельність сукупного капіталу	3,66	11,48	10,28	6,62	-1,20
Рентабельність власного капіталу	5,13	16,02	14,92	9,79	-1,10
Рентабельність продукції	19,88	34,13	25,01	5,13	-9,13

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про загальне зростання рівня рентабельності діяльності підприємства у 2023 році з подальшим незначним зниженням у 2024 році. Так, рентабельність сукупного капіталу у 2022 році становила 3,66 %, у 2023 році зросла до 11,48 %, а у 2024 році дещо знизилася – до 10,28 %, що на 6,62 в.п. вище рівня 2022 року, але на 1,2 в.п. нижче порівняно з 2023 роком (рис. 2.5).

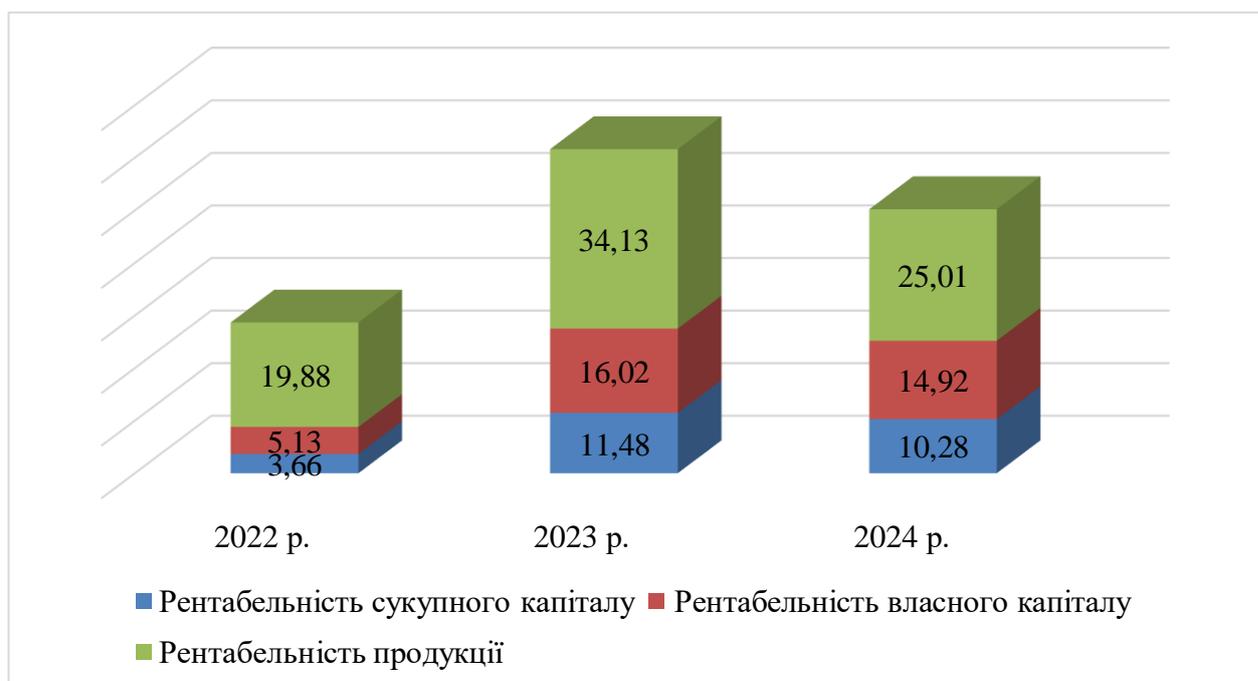


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., %

Рентабельність власного капіталу також демонструє подібну динаміку: з 5,13 % у 2022 році вона зросла до 16,02 % у 2023 році, після чого зменшилася до 14,92 % у 2024 році. У порівнянні з 2022 роком цей показник збільшився на 9,79 в.п., а порівняно з 2023 роком – знизився на 1,10 в.п. Рентабельність продукції у 2022 році становила 19,88 %, у 2023 році – 34,13 %, однак у 2024 році знизилася до 25,01 %, що все ще перевищує рівень 2022 року на 5,13 в.п., хоча й нижче показника 2023 року на 9,13 в.п. Це означає, що незважаючи на певне зниження показників рентабельності у 2024 році, порівняно з 2022 роком на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» спостерігається загальне зростання фінансової ефективності підприємства, що свідчить про покращення стратегії управління ресурсами та прибутком.

Фінансові ресурси ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» являють собою кошти, що перебувають в розпорядженні товариства і призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань. Фінансові ресурси ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» формуються за рахунок внутрішніх (статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід і прибуток) і зовнішніх (отримані кредити; пайові й інші внески; кошти, мобілізовані на фінансовому ринку) джерел. Характеристика структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Джерела фінансових ресурсів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна(+; -) 2024 р. від			
							2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Власний капітал	3560364	71,40	4591476	71,67	5396382	68,9	1836018	2,5	804906	-2,77
Довгострокові зобов'язання	605924	12,15	872695	13,62	1074168	13,72	468244	1,57	201473	0,1
Поточні зобов'язання	820100	16,45	942248	14,71	1357843	17,37	537743	0,92	415595	2,66
Разом	4986388	100	6406419	100	7828393	100	2842005	X	1421974	x

Результати відповідних розрахунків свідчать про стабільну фінансову стійкість підприємства. У структурі капіталу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» наразі переважає власний капітал (68,9 % у 2024 р.), що забезпечує фінансову незалежність, хоча його частка дещо зменшилась за рахунок зростання довгострокових і поточних зобов'язань. Загальний обсяг фінансових ресурсів зріс на 2842005 тис. грн порівняно з 2022 р., що відображає активний розвиток товариства та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зміцнення фінансового стану та зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Загальна вартість активів зросла на понад 2,8 млрд грн, зокрема за рахунок збільшення необоротних активів, що свідчить про оновлення виробничого потенціалу. Власний капітал і сукупні ресурси підприємства також зросли. Позитивна динаміка доходів та прибутковості підтверджується зростанням чистого доходу на 93,93 % та чистого прибутку більш ніж у 3,4 рази порівняно з 2022 роком. Ефективність використання ресурсів підвищилася: фондівдача зросла на 51,3 %, продуктивність праці – на 75,86 %, що свідчить про покращення організації виробництва та впровадження новітніх технологій. Незважаючи на незначне зниження рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна тенденція є позитивною. Результати фінансово-економічного аналізу підтверджують ефективне управління ресурсами та стійкий розвиток ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах глобальних викликів.

2.3. Оцінка рівня цифрової трансформації процесів оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

У сучасних умовах цифрової економіки підвищення ефективності управління персоналом є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

поступово впроваджуються цифрові інструменти в процеси управління трудовими ресурсами, зокрема — в систему оцінювання персоналу. Для комплексної оцінки рівня цифрової трансформації доцільно розглянути динаміку загальної структури персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за категоріями зайнятих за 2022 – 2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+; -) 2024 р. до:	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	158	13,09	171	13,3	178	13,37	20	7
Виробничий персонал	1049	86,91	1115	86,7	1153	86,63	104	38
Разом	1207	100	1286	100	1331	100	124	45

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що у 2024 році загальна чисельність персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» зростає до 1331 особи, що на 124 особи (10,27 %) більше порівняно з 2022 роком та на 45 осіб (3,5 %) більше, ніж у 2023 році. Основне зростання відбулося за рахунок збільшення чисельності виробничого персоналу: його кількість у 2024 р. становила 1153 особи, що на 104 особи більше, ніж у 2022 р., та на 38 — порівняно з 2023 р. Частка управлінського персоналу залишалася відносно стабільною — у межах 13,09–13,37 %, що свідчить про збереження збалансованої структури зайнятості з переважанням виробничого сегмента.

Аналіз персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є важливою складовою системи стратегічного та оперативного планування, що спрямований на забезпечення збалансованого та динамічного розвитку трудового потенціалу підприємства. Він включає визначення загальної та додаткової потреби в персоналі, а також аналіз його професійно-кваліфікаційної структури.

Система планування персоналу в агрофірмі охоплює прогнозування потреби у фахівцях за окремими категоріями, вивчення ринку праці, оцінку стану робочих

місць, а також розроблення програм професійного розвитку й підвищення кваліфікації. Ефективне кадрове планування сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його сталий розвиток і оптимальне використання трудових ресурсів.

Практичним підґрунтям цього процесу виступають плани економічного та соціального розвитку колективів. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз динаміки персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення у % 2024 р. до:	
				2022 р.	2023 р.
Середньооблікова кількість штатних та позаштатних працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	1207	1286	1331	10,28	3,5
у тому числі:					
в рослинництві	815	864	892	9,45	3,24
в тваринництві	392	422	439	11,99	4,03
з них:					
працівники постійні, осіб	887	942	985	11,05	4,56
крім того:					
сезонні, осіб	289	307	314	8,65	2,28
тимчасові, осіб	31	37	32	3,23	-13,51

Проаналізувавши табл. 2.9, можна констатувати, що чисельність персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» поступово зростає: загальна кількість працівників у 2024 році збільшилась на 10,28 % порівняно з 2022 роком і на 3,5 % порівняно з 2023 роком. Зростає чисельність як у рослинництві, так і в тваринництві, при цьому основна частина працівників є постійними. Водночас, кількість тимчасових працівників дещо зменшилась у 2024 році. Це свідчить про прагнення товариства до оптимізації структури кадрів і забезпечення стабільного кадрового потенціалу для ефективного ведення виробництва.

Для подальшого аналізу та оцінки кадрового потенціалу важливо розглянути характеристики та динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», які наведено в табл. 2.10. Це дозволить глибше оцінити

кваліфікаційний рівень працівників і визначити напрямки підвищення їх професійної компетентності.

Таблиця 2.10 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Рівні освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення частки (в.п.) 2024 р. до:	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2022 р.	2023 р.
Середня освіта	362	30,0	367	28,5	385	28,9	-1,1	0,4
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	483	40,0	528	41,1	550	41,3	1,3	0,2
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	362	30,0	391	30,4	396	29,8	-0,2	-0,6
Разом	1207	100	1286	100	1331	100	х	х

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» показує, що найбільшу частку становлять працівники з початковим рівнем вищої освіти (бакалаврським рівнем), частка яких зросла на 1,3 в.п. у 2024 році порівняно з 2022 роком. Частка працівників із другим (магістерським) рівнем освіти злегка знизилась, тоді як питома вага працівників із середньою освітою незначно коливалась у досліджуваній період. Сьогодні ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» активно інвестує в навчання молодих спеціалістів, які закінчують місцеві заклади вищої освіти, та прагне підтримувати рівень кваліфікації свого персоналу відповідно до реальних потреб підприємства. Така кадрова політика сприяє підвищенню ефективності роботи та стабільному розвитку товариства.

Проаналізувавши дані табл. 2.11, можна зробити висновок, що за період 2022–2024 рр. у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» переважає питома вага чоловіків у загальній структурі персоналу. У 2024 році їх частка становила 63,3 %, що на 26,6 % більше за частку жінок (36,7 %). Водночас спостерігається поступове зниження частки чоловіків: у 2023 році – 64,2 %, у 2022 році – 64,8 %, тобто за два роки цей показник знизився на 1,5 в.п.

Таблиця 2.11 – Характеристика персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за статтю за 2022 – 2024 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2024 р. до:	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	782	825	842	64,8	64,2	63,3	60	17
Жінки	425	461	489	35,2	35,8	36,7	64	28
Разом	1207	1286	1331	100	100	100	124	45

Варто також відзначити, що частка жінок у складі персоналу зросла з 35,2 % у 2022 році до 36,7 % у 2024 році, що становить приріст на 1,5 в.п. Кількісно це відповідає збільшенню на 64 особи, тоді як чисельність чоловіків зросла на 60 осіб за цей же період. Для подальшого аналізу охарактеризуємо динаміку показників руху персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 рр. (табл. 2.12).

Для більш детального розуміння кадрової ситуації в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» розглянемо характеристику та динаміку показників руху персоналу за 2022–2024 роки (табл. 2.12). Аналіз цих даних допоможе оцінити процеси прийому, звільнення та внутрішніх переміщень працівників, що впливають на стабільність колективу.

Таблиця 2.12 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр., осіб

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+; -) 2024 р. п.п. до:	
				2022 р.	2023 р.
Облікова чисельність працівників, осіб з них: жінки	1207	1286	1331	124	45
	425	461	489	64	28
Прийнято працівників	46	65	68	22	3
Звільнено працівників, осіб з них:	61	55	50	-11	-5
за власним бажанням скорочення штату	42	38	34	-8	-4
за порушення дисципліни	20	14	12	-8	-2
	-	-	-	-	-
Внутрішні переміщення	16	18	20	4	2

Проаналізувавши табл. 2.12, можна зробити висновок, що ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» зацікавлене в утриманні стабільного колективу та застосовує заходи для обмеження небажаних звільнень, що є важливим з економічної точки зору. Рух персоналу відбувається через прийом нових працівників, звільнення і внутрішні переміщення, що формують природний процес оновлення колективу – змінність кадрів. Вибуття працівників з підприємства зумовлене як об’єктивними чинниками (скорочення штату, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб’єктивними (пошук кращих умов праці, особисті обставини). Плинність персоналу створює економічні втрати, зокрема через неукомплектованість робочих місць та зниження продуктивності праці працівників, які планують звільнитися, через зміну їх мотивації.

Охарактеризовано динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+; -) 2024 р. до:	
				2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	3,8	5,05	5,11	1,31	0,06
Коефіцієнт вибуття персоналу	5,06	4,28	3,76	-1,3	-0,52
Коефіцієнт плинності кадрів	5,12	4,05	3,46	-1,66	-0,59
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,013	0,014	0,015	0,002	0,001

Проаналізувавши табл. 2.13, можна зробити висновок, що динаміка показників плинності персоналу в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за період 2022–2024 рр. свідчить про певні позитивні тенденції у кадровій політиці підприємства. Зокрема, у 2024 році коефіцієнт поновлення персоналу зріс до 5,11, що на 1,31 пункту більше за показник 2022 року та на 0,06 пункту – порівняно з 2023 роком. Водночас коефіцієнт вибуття знизився до 3,76, що на 1,3 пункту менше, ніж у 2022 році, та на 0,52 пункту – у порівнянні з 2023 роком. Аналогічна тенденція спостерігається й у коефіцієнті плинності кадрів, який зменшився до

3,46 у 2024 році. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу зріс і становить 0,015, що свідчить про підвищення готовності працівників до переміщень у межах підприємства. Варто зауважити, що продуктивність праці серед новоприйнятих працівників поки що нижча за середній рівень на підприємстві, що зумовлено процесом адаптації до нових умов і соціально-психологічними факторами.

Далі пропонуємо більш детально розглянути структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) 2024 р. до:	
	тис. грн.	част- ка, %	тис. грн.	част- ка, %	тис. грн.	част- ка, %	2022 р.	2023 р.
1. Фонд заробітної плати всього	252734	100	327470	100	376374	100	123640	48904
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	227460,6	90	294723	90	338736,6	90	111276	44013,6
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	25273,4	10	32747	10	37637,4	10	12364	4890,4

Проаналізувавши табл. 2.14, можна констатувати, що фонд заробітної плати ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання. У 2024 році цей економічний показник досяг рівня 376 374 тис. грн., що на 123 640 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, і на 48 904 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Основним фактором зростання було відповідне збільшення фонду основної заробітної плати, яка становить близько 90 % від загального фонду оплати праці на даному підприємстві. Додаткові виплати також мають позитивну динаміку, зберігаючи сталу частку – 10 %. Важливо відзначити, що підприємство не має заборгованостей із виплати заробітної плати перед працівниками, бюджетом

та Пенсійним фондом України, що свідчить про його фінансову стабільність і відповідальну кадрову політику.

Для всебічного оцінювання поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виділити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості і загрози. Цей аналіз є важливою складовою стратегічного планування і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Детальні результати SWOT-аналізу наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика земельна база та родючі ґрунти – зручна для вирощування стратегічних культур (кукурудза, пшениця, соняшник). 2. Членство в агрохолдингу «Астарта-Київ» – доступ до інвестицій, технологій та інфраструктурної підтримки. 3. Високий рівень механізації та наявність сучасної техніки. 4. Досвідчений персонал – стабільна команда агрономів, механізаторів і управлінців. 5. Власне виробництво сільгосппродукції із замкненим циклом (вирощування, зберігання, переробка). 6. Екологічно орієнтоване виробництво – дотримання принципів сталого землеробства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень цифровізації HR-процесів і оцінювання персоналу. 2. Залежність від погодних умов – відсутність достатньої кількості зрошувальних систем. 3. Високі операційні витрати, особливо на пальне та запчастини. 4. Проблеми з утриманням молодих кадрів – міграція в міста або за кордон. 5. Обмежена гнучкість у зміні стратегії виробництва через централізоване управління холдингом
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження точного землеробства (Precision Farming) – GPS-контроль, дрони, датчики вологості. 2. Автоматизація управлінських процесів (ERP, CRM, HRM). 3. Залучення грантів та державних програм підтримки агросектора. 4. Розвиток експортних каналів завдяки підтримці ЄС та відкритим ринкам. 5. Інвестування в біоенергетику – переробка відходів у паливо або добрива 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військово-політична нестабільність в Україні – ризики окупації, пошкодження інфраструктури. 2. Інфляція та валютні коливання – здорожчання імпортованих засобів виробництва. 3. Зростання конкуренції з боку агрохолдингів та транснаціональних компаній. 4. Кліматичні зміни – посухи, зменшення врожайності. 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві

Аналізуючи сильні та слабкі сторони у поєднанні з можливостями й загрозами, можна визначити основні стратегічні напрямки ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Нижче представлена табл. 2.16, що відображає ці взаємозв'язки.

Таблиця 2.16 – Визначення ліній стратегії за допомогою SWOT-аналіз

Сильні сторони та можливості (лінія сили)	Слабкі сторони і можливості (лінія поліпшення)
$S + O = 6 + 5 = 11$	$W + O = 5 + 5 = 10$
Сильні сторони і загрози (лінія захисту)	Слабкі сторони та загрози (лінія попередження)
$S + T = 6 + 5 = 11$	$W + T = 5 + 5 = 10$

Таким чином, на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» спостерігається поступове зростання чисельності працівників: у 2024 році загальна кількість збільшилась до 1331 особи, що на 10,27 % більше порівняно з 2022 роком. Основне зростання відбулося за рахунок виробничого персоналу, тоді як частка управлінців залишилась стабільною. Освітня структура персоналу свідчить про домінування працівників з бакалаврським рівнем освіти, з тенденцією до зростання їх частки. Коефіцієнти плинності персоналу за 2022–2024 роки покращилися: знизився коефіцієнт вибуття (до 3,76 пункту) та плинності кадрів (до 3,46 пункту), водночас збільшилась внутрішня мобільність. Фонд заробітної плати стабільно зростає, досягаючи у 2024 році 376,4 млн грн, при цьому зберігається співвідношення основної та додаткової заробітної плати (90 % та 10 % відповідно). SWOT-аналіз відображає сильні сторони підприємства (висока механізація, членство в агрохолдингу, кваліфікований персонал), а також слабкі – низький рівень цифровізації HR-процесів і складнощі з утриманням молодих кадрів. Підприємство активно працює над оптимізацією кадрового потенціалу та цифровою трансформацією, що є важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Під час аналізу стану системи оцінювання персоналу та використання цифрових технологій ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» були сформульовані такі висновки.

1. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є провідним підприємством сільськогосподарської галузі Полтавщини, входить до вертикально інтегрованого холдингу ТОВ «Астарта-Київ», що забезпечує стабільність та перспективи розвитку. Агрофірма об'єднує 10 виробничих підрозділів і працює на території чотирьох районів Полтавської області, що дозволяє їй охоплювати значний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Господарство займається як вирощуванням культур (зернових, технічних, кормових), так і тваринництвом (молочне скотарство), що забезпечує стійкість у різних економічних умовах. Структура управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства завдяки чіткому розподілу функцій і використанню сучасних інформаційних систем. Використання інтенсивних технологій вирощування культур і переробки сировини, модернізація ферм і впровадження новітнього обладнання забезпечують підприємству високу конкурентоспроможність. Завдяки якісному насінню, оптимальним нормам внесення добрив і засобів захисту рослин урожайність основних культур перевищує середні показники по Україні. Агрофірма є важливим роботодавцем і виробником, забезпечуючи 12 % молока Полтавської області та значну частку виробництва цукрових буряків. Дотримання стандартів якості продукції та захисту навколишнього середовища свідчить про соціально відповідальний підхід до ведення господарської діяльності.

2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зміцнення фінансового стану та зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Загальна вартість активів зросла на понад 2,8 млрд грн, зокрема за рахунок збільшення необоротних активів, що свідчить про оновлення виробничого потенціалу. Власний капітал і сукупні ресурси підприємства також зросли. Позитивна динаміка доходів

та прибутковості підтверджується зростанням чистого доходу на 93,93 % та чистого прибутку більш ніж у 3,4 рази порівняно з 2022 роком. Ефективність використання ресурсів підвищилася: фондівдача зросла на 51,3 %, продуктивність праці – на 75,86 %, що свідчить про покращення організації виробництва та впровадження новітніх технологій. Незважаючи на незначне зниження рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна тенденція є позитивною. Результати фінансово-економічного аналізу підтверджують ефективне управління ресурсами та стійкий розвиток ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах глобальних викликів.

3. На ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» спостерігається поступове зростання чисельності працівників: у 2024 році загальна кількість збільшилась до 1331 особи, що на 10,27 % більше порівняно з 2022 роком. Основне зростання відбулося за рахунок виробничого персоналу, тоді як частка управлінців залишилась стабільною. Освітня структура персоналу свідчить про домінування працівників з бакалаврським рівнем освіти, з тенденцією до зростання їх частки. Коефіцієнти плинності персоналу за 2022–2024 роки покращилися: знизився коефіцієнт вибуття (до 3,76 пункту) та плинності кадрів (до 3,46 пункту), водночас збільшилась внутрішня мобільність. Фонд заробітної плати стабільно зростає, досягаючи у 2024 році 376,4 млн грн, при цьому зберігається співвідношення основної та додаткової заробітної плати (90 % та 10 % відповідно). SWOT-аналіз відображає сильні сторони підприємства (висока механізація, членство в агрохолдингу, кваліфікований персонал), а також слабкі – низький рівень цифровізації HR-процесів і складнощі з утриманням молодих кадрів. Підприємство активно працює над оптимізацією кадрового потенціалу та цифровою трансформацією, що є важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА» ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових платформ і інструментів для оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища ефективно управління персоналом набуває особливої стратегічної ваги. У цьому контексті людський капітал постає визначальним чинником інноваційного розвитку підприємства. В економіці сьогодення компанії різних галузей дедалі частіше стикаються з проблемою дефіциту трудових ресурсів. З огляду на це, актуальна практика управління людськими ресурсами потребує переосмислення та наукового пошуку перспективних підходів до її оптимізації. Запровадження сучасних цифрових рішень у сфері оцінювання персоналу дозволить ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» сформувати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив. Все це, своєю чергою, забезпечить підприємству відчутні конкурентні переваги серед аграрних компаній на внутрішньому ринку України.

Варто зазначити, що цифрова трансформація суттєво впливає на темпи розвитку аграрного бізнесу, зумовлюючи зростання ролі ефективного управління персоналом. З метою підвищення продуктивності праці, поліпшення умов для працівників та оптимізації внутрішніх процесів, для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано низку напрямів упровадження сучасних технологій у систему управління персоналом.

Перший із них передбачає запровадження і використання хмарних платформ для збереження та обробки даних про персонал, що дозволить забезпечити постійний доступ до кадрової інформації з будь-якого пристрою та місця, що значно підвищить оперативність управлінських рішень.

Другий напрям безпосередньо пов'язаний із застосуванням інструментів аналітики даних для прогнозування потреб у робочій силі, виявлення ризиків звільнення працівників та аналізу рівня їхньої задоволеності. Це дає змогу формувати ефективні стратегії рекрутингу, адаптації та утримання персоналу. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє ідентифікувати ключові тенденції у звільненнях, задоволеності співробітників та інших показниках, що сприяє розробці дієвих стратегій управління персоналом.

Натомість, третій напрям спрямований на впровадження електронних систем управління навчанням та розвитком співробітників. Працівники можуть вільно долучатися до навчальних матеріалів, проходити онлайн-курси та тести, що дозволить підвищити їхні професійні навички та забезпечити найбільш ефективне використання їхнього потенціалу.

Відтак, запропоновані нами заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» на ринку, забезпечать ефективне управління людськими ресурсами та відповідатимуть сучасним викликам цифрової економіки.

У ході проведення даного дослідження також було запропоновано алгоритм застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах цифровізації, який може мати наступний вигляд (рис. 3.1).

Процес впровадження сучасних технологій управління персоналом передбачає п'ять кроків. Спершу здійснюється аналіз потреб, що включає оцінку поточних процесів і виявлення недоліків. Далі відбувається вибір технологій, таких як хмарні платформи, аналітика даних та електронні системи навчання. Третій крок – безпосереднє впровадження, яке охоплює налаштування систем та навчання персоналу. Наступним етапом є навчання та підтримка користувачів, що забезпечує ефективне використання нових інструментів. Завершальний крок – моніторинг і оцінка результатів з подальшим удосконаленням стратегій. Саме такий підхід, на наш погляд, дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та адаптуватися до сучасних вимог бізнес-середовища.



Рисунок 3.1 – Алгоритм застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах цифровізації (запропоновано автором)

Отже, за допомогою цього алгоритму ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» може успішно впровадити сучасні технології управління персоналом та підвищити ефективність своєї діяльності в умовах цифровізації.

Враховуючи вищесказане, варто зазначити, що на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» умови цифровізації відкривають безліч можливостей для вдосконалення управління персоналом. До таких сучасних технологій, які можуть бути використані для цього варто віднести:

використання хмарних платформ для управління персоналом дозволяє

зберігати всі дані про персонал в безпечному та доступному місці, що спрощує доступ до інформації для керівництва та співробітників, забезпечуючи більш ефективне управління персоналом;

застосування аналітики даних та прогнозування потреб у робочій силі дозволяє виявляти тенденції у попиті на робочу силу, прогнозувати звільнення, а також визначати оптимальні стратегії рекрутингу та утримання персоналу;

електронні системи навчання та розвитку персоналу дозволяють створювати та здійснювати доступ до онлайн-курсів, тренінгів та інших матеріалів для професійного розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та забезпечує відповідність їхніх навичок потребам товариства;

впровадження електронних систем звітності та оцінювання дозволить автоматизувати процеси звітності та оцінювання працівників, що сприяє більш об'єктивному та ефективному управлінню персоналом;

використання інтерактивних комунікаційних платформ може включати в себе внутрішні соціальні мережі або спеціалізовані чат-платформи, які сприяють спілкуванню та співпраці між співробітниками та керівництвом.

Разом із тим, для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано впровадження наступних рішень:

системи 360-градусної оцінки з рекомендованою платформою Leapsome і альтернативними варіантами Lattice і Trakstar, які забезпечують отримання зворотного зв'язку від колег, керівників, підлеглих, гарантують анонімність для підвищення чесності оцінювання, візуалізують сильні й слабкі сторони кожного працівника;

модулі для автоматизації оцінювання кваліфікацій та навичок з рекомендованою платформою TalentSoft і альтернативами TestGorilla та Vervoe, що дозволяють проводити тестування професійних навичок (зокрема, агрономічних, механізаторських, інженерних), а також визначати рівень цифрової грамотності, що є надзвичайно важливим для адаптації нових технологій у сільському господарстві;

мобільні рішення для оцінки польових працівників, такі як Mobile HR-

аплікації Workday або власні рішення на базі PowerApps, які забезпечують оперативний збір даних у польових умовах (під час виконання завдань) із використанням GPS-відстеження, фотофіксації, чек-лістів;

аналітичні інструменти для кадрової аналітики, такі як Microsoft Power BI та Tableau, які реалізують аналіз ефективності персоналу в розрізі відділів, сезонів, типу завдань, а також дозволяють виявити певні закономірності, зокрема визначити, які кадри приносять найбільшу користь;

інтеграція з системами обліку та управління господарством через ERP/CRM: AgroOnline, Cropio, ціллю яких є оцінка працівника з урахуванням виробничих показників (урожайність, витрати, дотримання графіка робіт).

Сучасні інструменти оцінювання персоналу для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сучасні інструменти оцінювання персоналу для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Назви рішень	Рекомендовані платформи / альтернатива	Основні можливості	Переваги
Система 360-градусної оцінки	Leapsome / Lattice, Trakstar	зворотний зв'язок від колег, керівників, підлеглих; анонімність для чесності; візуалізація сильних і слабких сторін;	об'єктивна оцінка компетенцій і поведінки
Автоматизація оцінювання кваліфікацій та навичок	TalentSoft / TestGorilla, Vervoe	тестування професійних та технічних навичок; оцінка цифрової грамотності;	планування навчання, оцінка рівня підготовки
Мобільні рішення для польових працівників	Workday / PowerApps (власне рішення)	збір даних у полі; GPS-відстеження, фотофіксація, чек-листи;	оперативне оцінювання роботи на місці без паперових форм
Аналітичні HR-інструменти	Microsoft Power BI / Tableau	аналіз ефективності по відділах, сезонах, завданнях; виявлення ключових кадрів;	прийняття рішень на основі даних
Інтеграція з системами управління господарством	ERP/CRM: AgroOnline, Cropio	оцінка роботи з урахуванням урожайності, витрат, дотримання графіків.	комплексна оцінка персоналу на основі виробничих показників

Поетапний процес впровадження сучасних методів оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» відображено на рис. 3.2.

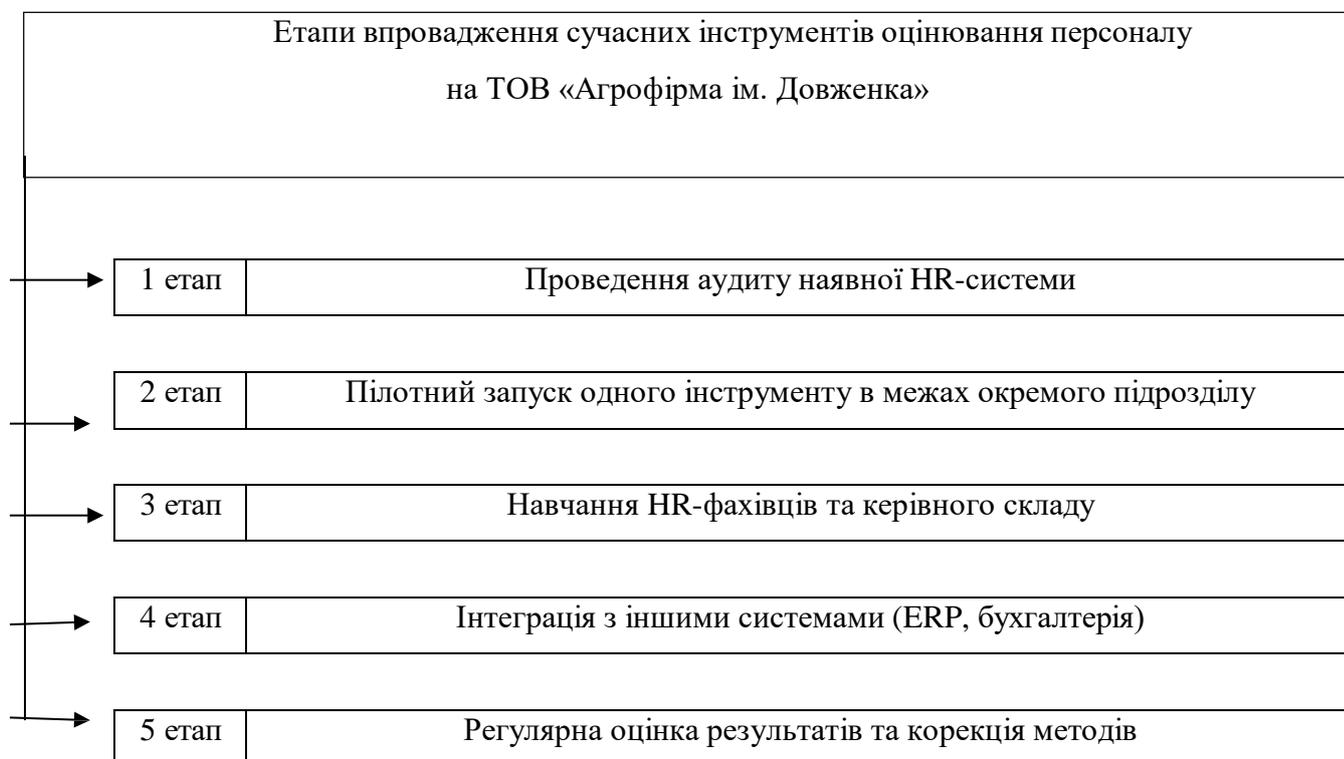


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження сучасних інструментів оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» *(запропоновано автором)*

Як видно з рис. 3.2, кожний етап має свою логіку і послідовність дій.

Етап 1 передбачає проведення аудиту наявної (чинної) HR-системи, а метою є виявлення сильних і слабких сторін, оцінка готовності товариства до впровадження нових підходів.

Етап 2 включає пілотний запуск одного інструменту в межах окремого підрозділу. Тобто для мінімізації ризиків і тестування ефективності нових методів обирається один структурних підрозділ, у якому проводиться пробне впровадження обраного інструменту оцінювання.

Етап 3 уособлює навчання HR-фахівців та керівного складу як технічним, так і управлінським складовим. Товариство повинно забезпечити належний рівень підготовки персоналу до роботи з новими інструментами.

Етап 4 передбачає інтеграцію з іншими системами (ERP, бухгалтерія), що відбувається після успішного пілотного впровадження. Система оцінювання персоналу інтегрується з іншими системами товариства для забезпечення ефективного обміну даними та автоматизації процесів.

Етап 5 уособлює регулярну оцінку результатів та корекція методів, що є завершальним етапом, який передбачає постійний моніторинг ефективності впровадження інструментів, аналіз результатів і внесення змін для підвищення їхньої ефективності.

Таким чином, для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано впровадження системи управління ефективністю (Performance Management System). Рекомендованою платформою є SAP SuccessFactors, Alternativa: Zoho People, BambooHR. Можливостями є автоматизація постановки цілей (SMART), регулярна оцінка ефективності співробітників (KPI, OKR), формування індивідуальних планів розвитку. До переваг варто віднести прозоре й системне управління результативністю персоналу, що особливо важливо в агросекторі, де продуктивність безпосередньо впливає на прибуток.

Таким чином, одним із напрямків застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є використання хмарних платформ для збереження та обробки даних про співробітників. Завдяки цьому, всі необхідні дані про кадри стають доступними у будь-який час, що сприяє збільшенню ефективності управління та прийняттю обґрунтованих рішень. Другим напрямком є використання аналітики даних для прогнозування потреб у робочій силі та оптимізації процесів рекрутингу та утримання персоналу. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє ідентифікувати ключові тренди у звільненнях, задоволеності співробітників та інших показниках, що сприяє розробці ефективних стратегій управління персоналом. Третій напрямок – впровадження електронних систем управління навчанням та розвитком персоналу. Співробітники можуть вільно дослухатися до навчальних матеріалів, проходити онлайн-курси та тести, що дозволяє підвищити їхні професійні навички та забезпечити найбільш ефективне використання їхнього потенціалу.

3.2 Розробка рекомендацій з підвищення адаптивності підприємства за рахунок цифровізації процесу оцінювання ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Адаптивність ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах динамічного ринку залежить від гнучкості та ефективності управління персоналом. Одним із вагомих напрямів модернізації є цифровізація процесу оцінювання персоналу. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», запропоновано такі рекомендаційні рішення:

впровадити спеціалізоване HRM-рішення, наприклад, SAP SuccessFactors, Zoho People, PeopleForce або вітчизняні аналоги, які дозволять автоматизувати процеси оцінювання (360-градусне оцінювання, KPI, OKR), забезпечать прозорість результатів та їх доступність у реальному часі, зменшать вплив людського фактора на процес оцінювання;

забезпечити інтеграцію цифрової системи оцінювання з ERP та бухгалтерським обліком, яка дасть змогу: зв'язати оцінку результативності з системою мотивації (премії, бонуси), швидко формувати управлінську звітність щодо продуктивності праці, автоматично оновлювати кадрові дані та розрахунки заробітної плати;

використовувати аналітику для прогнозування результатів, зокрема, запровадження аналітичних інструментів дозволить виявляти продуктивних працівників і «зони ризику» (низька мотивація, ймовірність звільнення), моделювати сценарії підвищення ефективності окремих працівників чи підрозділів, прогнозувати потребу в навчанні та перепідготовці персоналу;

забезпечити підвищення цифрової грамотності персоналу для ефективного використання нових інструментів. Тобто необхідно провести навчання HR-фахівців – у частині аналітики, роботи з цифровими платформами, а також керівників підрозділів – щодо інтерпретації результатів оцінювання та прийняття рішень і працівників – для ознайомлення з новими принципами оцінки їхньої діяльності;

виконувати регулярне оновлення та адаптація системи оцінювання. Адже,

платформа має бути гнучкою до змін для можливостей оновлення критеріїв оцінки відповідно до стратегічних цілей підприємства, адаптації до змін у зовнішньому середовищі (ринкові умови, законодавство), а також періодичного збирання зворотного зв'язку від користувачів системи.

Для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» стратегічно обґрунтованим рішенням є впровадження цифрової HRM-платформи для оцінювання персоналу (SAP SuccessFactors, Zoho People, PeopleForce або українських аналогів). Варто зазначити, що по-перше, цифрова платформа дає змогу автоматизувати процеси оцінювання персоналу за різними методиками – 360-градусне оцінювання, ключові показники ефективності (KPI), система OKR (Objectives and Key Results). Такі дії дозволять керівництву об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», оперативно виявляти слабкі місця та потенційні точки зростання.

По-друге, прозорість оцінювання та доступ до результатів у реальному часі створюють атмосферу відкритості, довіри та відповідальності, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню здорової корпоративної культури та зниженню плинності кадрів.

По-третє, автоматизація значно зменшує вплив людського фактора на прийняття рішень, що мінімізує ризики упередженості, суб'єктивізму та помилок при оцінюванні. Крім того, цифрові системи нададуть аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо навчання, розвитку, просування та винагороди працівників.

Від впровадження цифрової HRM-платформи для оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» можна отримати як економічний, так соціальний ефекти (рис. 3.3). Отже, з економічної точки зору, очікується зниження витрат на адміністративні процедури, зростання продуктивності праці, оптимізація витрат на розвиток персоналу та зменшення плинності кадрів. У соціальному вимірі – покращення морально-психологічного клімату, підвищення рівня мотивації та задоволеності працівників, формування відкритої та відповідальної корпоративної культури.

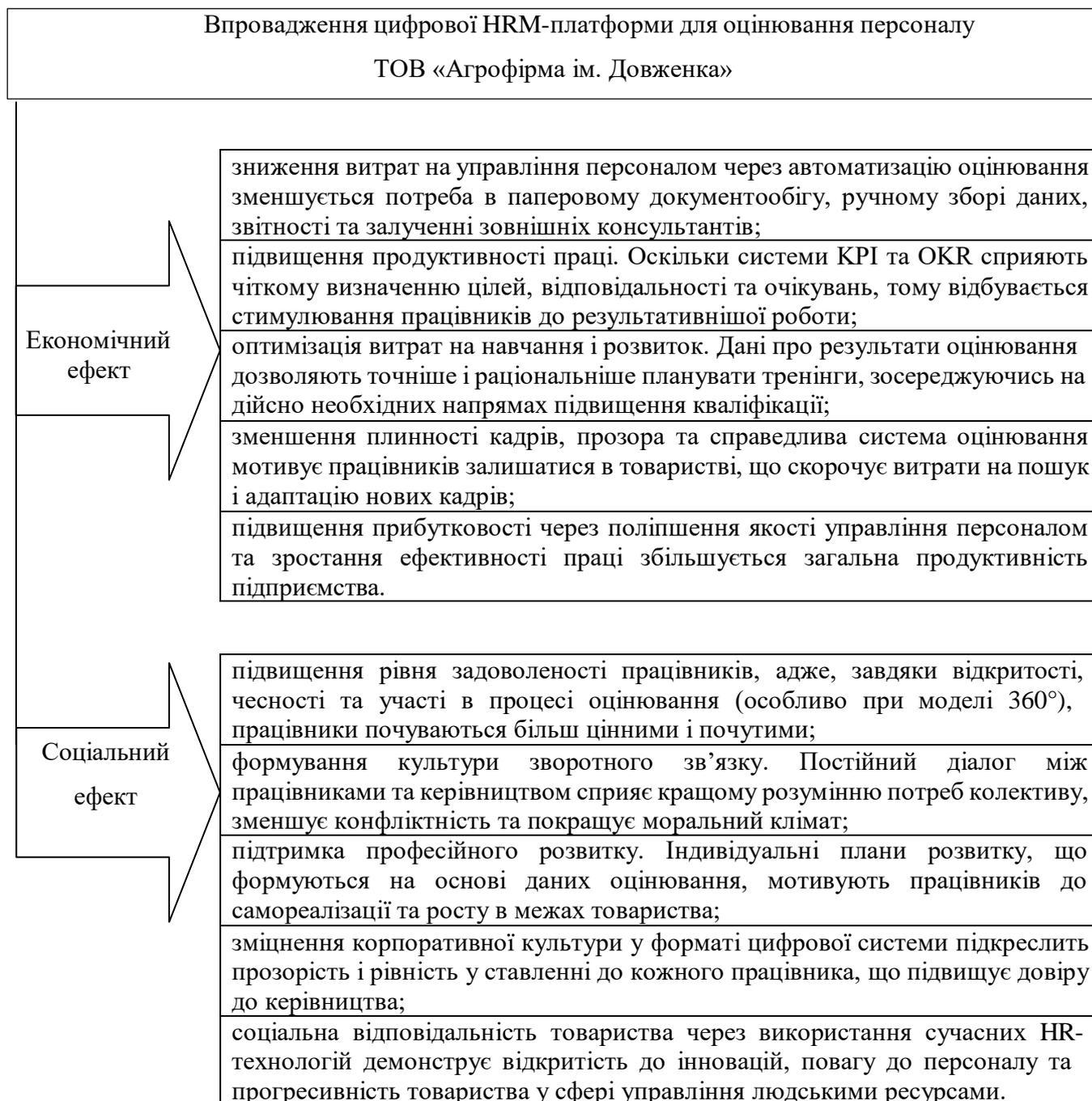


Рисунок 3.3 – Економічний і соціальний ефекти від впровадження цифрової HRM-платформи для оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» (авторське бачення)

Таким чином, впровадження цифрової платформи для оцінювання персоналу в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є стратегічним рішенням на шляху цифрової трансформації, яке дозволить автоматизувати ключові HR-процеси, забезпечить

прозорість, об'єктивність та результативність системи оцінювання, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та сталому розвитку в аграрному секторі.

Важливим етапом цифрової трансформації управлінських процесів у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є інтеграція цифрової системи оцінювання персоналу з ERP-системою та бухгалтерським обліком. Такий підхід дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір для ефективного управління трудовими ресурсами, фінансами та виробничими показниками ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Перш за все, завдяки інтеграції можливо безпосередньо пов'язати результати оцінювання працівників із системою матеріального стимулювання. Такий підхід дозволить ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» автоматично нараховувати премії, бонуси чи інші види заохочень відповідно до фактичної результативності. Таким чином, сформується справедлива й прозора система мотивації, яка підвищує зацікавленість персоналу в досягненні цілей підприємства.

По-друге, об'єднання даних із систем оцінювання та ERP дає змогу швидко генерувати управлінську звітність про продуктивність праці, ефективність підрозділів і динаміку кадрових змін, що спрощує процес аналітики, підвищує якість прийняття управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни в організаційній структурі.

Крім того, інтеграція забезпечить автоматичне оновлення кадрових даних (посади, зміни ставок, переведення, відпустки) у реальному часі та синхронізує їх із нарахуванням заробітної плати, що значно зменшує ризики помилок, дублювання інформації та затримок у виплатах, покращує кадровий облік та підвищує довіру працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до внутрішніх процесів.

Узагальнюючи вищесказане, така інтеграція сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню адміністративного навантаження, удосконаленню системи мотивації та прозорості розрахунків, що дозволить ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» ефективніше управляти персоналом і ресурсами в умовах сучасного

агробізнесу.

Таким чином, інтеграція цифрової системи оцінювання з ERP та бухгалтерським обліком у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є логічним і ефективним кроком у напрямі цифровізації управлінських процесів. Вона дозволяє не лише автоматизувати ключові бізнес-процеси, а й забезпечити прозорий та справедливий зв'язок між продуктивністю працівників і системою їх мотивації.

Очікуваними економічними вигодами є: зменшення витрат, підвищення ефективності управління фондом оплати праці та покращення аналітики. У соціальному аспекті інтеграція сприяє мотивації, довірі, задоволеності та залученості персоналу. Завдяки цій ініціативі ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» зможе не лише зміцнити внутрішню ефективність, а й покращити свою конкурентоспроможність на аграрному ринку, відповідаючи сучасним викликам і стандартам управління.

У сучасному аграрному бізнесі успішне управління персоналом потребує не лише обліку фактів, а й здатності прогнозувати майбутні результати. У зв'язку з цим ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» доцільно впровадити аналітичні HR-інструменти, які забезпечують проактивний підхід до управління трудовим потенціалом.

Перш за все, аналітика дозволяє виявляти продуктивних працівників, потенційних лідерів та співробітників із високим потенціалом. Одночасно, система виявляє «зони ризику» – працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» із ознаками низької мотивації, частими прогулами або ймовірністю звільнення, що дозволяє вчасно вжити заходів для збереження цінного персоналу або запобігання зниженню ефективності.

По-друге, інструменти моделювання дозволяють прогнозувати наслідки управлінських рішень на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Тобто можна змоделювати, як зміниться продуктивність підрозділу після введення нової системи преміювання, перерозподілу функцій чи навчання, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення з мінімальним ризиком.

Крім того, на основі аналізу історичних даних щодо оцінювання персоналу,

результатів діяльності та плинності кадрів можна прогнозувати потребу в навчанні та перепідготовці, що дозволяє планувати розвиток персоналу на кілька місяців чи навіть років наперед, уникати кадрового дефіциту та підтримувати необхідний рівень кваліфікації працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Запровадження аналітики в HR-сфері сприятиме переходу від реактивного до стратегічного управління персоналом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Для аграрного підприємства це означає кращу адаптацію до ринкових змін, збереження ключових кадрів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності. Аналітичні рішення дозволять ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» перетворити дані на реальні управлінські дії з відчутним результатом.

Впровадження аналітичних інструментів у систему управління персоналом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» дозволить перейти від інтуїтивного до стратегічного HR-менеджменту. Завдяки прогнозуванню ризиків, потреб у навчанні та можливих сценаріїв розвитку працівників, товариство отримає змогу ефективно управляти кадровим потенціалом, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Соціальний ефект проявляється у зростанні довіри працівників, покращенні морального клімату та індивідуалізації підходів до розвитку персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». У підсумку, аналітика стає інструментом не лише контролю, а передусім розвитку – як окремих співробітників, так і всієї організації в умовах аграрного ринку, що швидко змінюється.

У процесі цифрової трансформації аграрного підприємства критично важливою умовою успіху є рівень цифрової грамотності персоналу. Саме тому ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» доцільно реалізувати програму підвищення цифрової компетентності всіх рівнів персоналу.

Передусім навчання потребують HR-фахівці, котрі є користувачами нових цифрових платформ для оцінювання, обліку та аналітики. Їхня обізнаність у використанні HRM-систем, аналізі даних, формуванні звітності та інтерпретації результатів має забезпечити безперебійне функціонування цифрових процесів.

Керівники підрозділів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» мають розуміти

принципи збору та трактування інформації про продуктивність, адже саме вони ухвалюють рішення щодо преміювання, розвитку або коригувальних дій щодо персоналу. Їхнє навчання має охоплювати не лише технічні аспекти, а й навички роботи з аналітичними інструментами, що дозволяють будувати ефективні команди.

Також працівники ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» повинні бути поінформовані про зміну принципів оцінювання їхньої діяльності. Ознайомлення з логікою цифрової оцінки, принципами прозорості, використанням мобільних чи онлайн-додатків забезпечить більшу відкритість і прийняття нових правил гри.

Реалізація системного підходу до підвищення цифрової грамотності сприятиме зниженню спротиву змінам, швидшій адаптації до нововведень та зростанню загальної ефективності праці. Такий підхід дозволить сформувати внутрішнє середовище, де технології стають не викликом, а інструментом розвитку і конкурентної переваги.

Таким чином, підвищення цифрової грамотності персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є необхідною інвестицією в людський капітал у контексті цифрової трансформації. Завдяки системному навчанню HR-фахівців, керівників і працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» зможе максимально ефективно використовувати сучасні платформи для оцінювання, управління та аналітики.

Такий крок дозволить зменшити технічні ризики, підвищити продуктивність, покращити корпоративну культуру та сформувати відкриту, адаптивну і результативну команду.

Успішне функціонування системи оцінювання персоналу потребує не лише її технічної реалізації, але й здатності адаптуватися до динаміки бізнесу. Тому для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» доцільним є впровадження гнучкої та адаптивної моделі оцінювання, яка передбачає регулярне оновлення критеріїв і механізмів з урахуванням стратегічних змін підприємства, ринкових умов і зворотного зв'язку від користувачів.

По-перше, оновлення критеріїв оцінки дає можливість утримувати систему в

актуальному стані відповідно до поточних цілей ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Наприклад, якщо пріоритетом стає автоматизація або ефективність командної роботи, критерії мають це відображати. Така гнучкість дозволить спрямовувати зусилля персоналу за потрібним форматом та забезпечить узгодженість індивідуальних результатів із загальною стратегією.

По-друге, адаптація до змін у зовнішньому середовищі (економічна ситуація, нові регуляторні вимоги, сезонність у сільському господарстві) дозволяє зберігати релевантність оцінки, що є важливим для уникнення спотворення результатів або демотивації персоналу через застарілі або непридатні критерії.

Крім того, періодичне збирання зворотного зв'язку від працівників і керівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» дозволить виявляти недоліки в системі, оцінювати її прозорість, зрозумілість та ефективність. Саме такий підхід сприятиме формуванню довіри до процесу оцінювання та залученості співробітників у його вдосконалення.

Регулярне оновлення системи оцінювання допоможе підвищити її ефективність, забезпечить стабільність кадрових рішень в умовах змін. Отже, регулярне оновлення та адаптація системи оцінювання персоналу в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» забезпечить ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Гнучка система дозволить швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, підвищує якість управлінських рішень і сприяє розвитку персоналу.

Завдяки зворотному зв'язку та залученню користувачів система стає прозорою та прийнятною для працівників, що позитивно впливає на моральний клімат і корпоративну культуру. У підсумку такий підхід сприятиме зростанню продуктивності, зниженню ризиків і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в динамічному аграрному середовищі.

Для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано алгоритм дій для впровадження цифровізації процесу оцінювання персоналу з метою підвищення його адаптивності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Алгоритм дій щодо цифровізації процесу оцінювання персоналу

Етапи / Дії	Зміст дій	Відповідальні	Термін виконання	Очікувані результати
Аналіз потреб	визначення цілей оцінювання, аналіз чинних процесів	HR-відділ, керівництво	1 тиждень	визначення завдань цифровізації
Вибір цифрової платформи	аналіз ринку рішень, вибір оптимального ПЗ	HR-директор, IT-відділ	2 тижні	обране ПЗ відповідає потребам підприємства
Пілотне впровадження	тестування обраної системи на одному підрозділі	HR-відділ, керівник підрозділу	2–3 тижні	перевірка працездатності системи
Навчання персоналу	проведення тренінгів для HR, керівників і працівників	HR-відділ, зовнішні тренери	1–2 тижні	підготовка персоналу до роботи в системі
Інтеграція з ERP і бухгалтерією	об'єднання систем для автоматизації обліку, мотивації	IT-відділ, бухгалтери, провайдер ПЗ	2 тижні	єдина система управління даними персоналу
Запуск повноцінної системи	повна реалізація на всіх підрозділах	HR-відділ, IT	1 тиждень	функціонування цифрової системи оцінки
Регулярний моніторинг	отримання зворотного зв'язку, аналіз ефективності	HR-аналітик, керівництво	постійно (щоквартально)	оптимізація інструментів оцінювання
Оновлення критеріїв	коригування показників оцінювання згідно зі стратегією	HR-директор, топ-менеджмент	за потреби	відповідність системи стратегічним цілям

Отже, такий алгоритм дозволяє чітко структурувати процес цифровізації та забезпечити контроль за його впровадженням, що є критично важливим для підвищення адаптивності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах цифровізації. Очікуваним ефектом від реалізації рекомендацій стануть:

- підвищення рівня швидкості прийняття управлінських рішень;
- посилення мотивації персоналу через прозорі та справедливі механізми оцінки;
- покращення адаптивності підприємства до змін середовища;
- зменшення адміністративного навантаження на HR-відділ;
- формування цифрової культури на підприємстві.

Далі в табл. 3.3 представлено економічний і соціальний ефекти від цифровізації процесу оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Таблиця 3.3 – Економічний та соціальний ефект від цифровізації оцінювання персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Напрями	Ефекти	Пояснення
Економічний ефект		
Зниження витрат на адміністрування	- 15 – 25 %	автоматизація процесів скорочує потребу в паперовому документообігу, рутинних HR-операціях
Оптимізація витрат на персонал	+ 10 – 20 % ефективності використання фонду оплати праці	завдяки точнішому оцінюванню персоналу підвищується обґрунтованість преміювання, скорочуються витрати на неефективні кадри
Підвищення продуктивності праці	+ 5–15 %	цифрові інструменти дозволяють швидше виявляти сильні/слабкі сторони співробітників і коригувати дії
Зменшення плинності кадрів	- 10 – 20 %	справедлива оцінка та прозора система розвитку персоналу знижують ризик звільнення цінних працівників
Швидкість прийняття рішень	- 30 – 50 % часу	електронна система оцінювання забезпечує швидкий доступ до даних у реальному часі
Соціальний ефект		
Підвищення мотивації працівників	+	прозорі критерії оцінки та зв'язок із винагородою стимулюють до кращої роботи
Поліпшення клімату в колективі	+	зменшення суб'єктивізму в оцінюванні знижує конфліктність і сприяє довірі до керівництва
Професійний розвиток персоналу	+	система виявляє потреби в навчанні й спрямовує працівників до розвитку компетенцій
Цифрова культура	+	формується нове мислення в колективі, що готує підприємство до інших цифрових трансформацій
Соціальна стабільність	+	покращення умов праці та участь працівників у процесах саморозвитку знижують соціальну напругу

Таким чином, цифровізація процесу оцінювання персоналу на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» дозволить досягти відчутного економічного ефекту, водночас сприяючи позитивним соціальним змінам у колективі, що створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, стійкості до змін ринку і зростання конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

У процесі формування шляхів удосконалення системи оцінювання персоналу за допомогою цифрових технологій в контексті глобальних викликів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» сформульовані такі висновки.

1. Для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано впровадження системи управління ефективністю (Performance Management System). Рекомендованою платформою є SAP SuccessFactors, Alternativa: Zoho People, BambooHR. Можливостями є автоматизація постановки цілей (SMART), регулярна оцінка ефективності співробітників (KPI, OKR), формування індивідуальних планів розвитку. До переваг варто віднести прозоре й системне управління результативністю персоналу, що особливо важливо в агросекторі, де продуктивність безпосередньо впливає на прибуток. Одним із напрямків застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є використання хмарних платформ для збереження та обробки даних про співробітників. Завдяки цьому, всі необхідні дані про кадри стають доступними з будь-якого місця та в будь-який час, що сприяє збільшенню ефективності управління та прийняттю обґрунтованих рішень. Другим напрямком є використання аналітики даних для прогнозування потреб у робочій силі та оптимізації процесів рекрутингу та утримання персоналу. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє ідентифікувати ключові тренди у звільненнях, задоволеності співробітників та інших показниках, що сприяє розробці ефективних стратегій управління персоналом. Третій напрямок – впровадження електронних систем управління навчанням та розвитком персоналу. Співробітники можуть вільно дослухатися до навчальних матеріалів, проходити онлайн-курси та тести, що дозволяє підвищити їхні професійні навички та забезпечити найбільш ефективне використання їхнього потенціалу.

2. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», запропоновано такі рекомендаційні рішення: 1) впровадити спеціалізоване HRM-рішення, наприклад, SAP SuccessFactors, Zoho People, PeopleForce або вітчизняні

аналоги, які дозволять автоматизувати процеси оцінювання (360-градусне оцінювання, KPI, OKR), забезпечать прозорість результатів та їх доступність у реальному часі, зменшать вплив людського фактора на процес оцінювання;

2) забезпечити інтеграцію цифрової системи оцінювання з ERP та бухгалтерським обліком, яка дасть змогу: зв'язати оцінку результативності з системою мотивації (премії, бонуси), швидко формувати управлінську звітність щодо продуктивності праці, автоматично оновлювати кадрові дані та розрахунки заробітної плати;

3) використовувати аналітику для прогнозування результатів, зокрема, запровадження аналітичних інструментів дозволить виявляти продуктивних працівників і «зони ризику» (низька мотивація, ймовірність звільнення), моделювати сценарії підвищення ефективності окремих працівників чи підрозділів, прогнозувати потребу в навчанні та перепідготовці персоналу;

4) забезпечити підвищення цифрової грамотності персоналу для ефективного використання нових інструментів. Тобто необхідно провести навчання HR-фахівців – у частині аналітики, роботи з цифровими платформами, а також керівників підрозділів – щодо інтерпретації результатів оцінювання та прийняття рішень і працівників – для ознайомлення з новими принципами оцінки їхньої діяльності;

5) виконувати регулярне оновлення та адаптацію системи оцінювання, адже, платформа має бути гнучкою до змін для можливостей оновлення критеріїв оцінки відповідно до стратегічних цілей підприємства, адаптації до змін у зовнішньому середовищі (ринкові умови, законодавство), а також періодичного отримання зворотного зв'язку від користувачів системи.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження на тему: «Цифрові технології оцінювання персоналу як інструмент адаптації підприємства до глобальних викликів» (на матеріалах ТОВ «Агрофірма ім. Довженка») були сформульовані такі висновки.

1. Цифрові технології вже стали невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, забезпечуючи підприємствам нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й здійснювати глибоку аналітику, прогнозування, персоналізовану взаємодію з працівниками та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інтеграція таких технологій як HRM-системи, штучний інтелект, платформи оцінювання та цифрове навчання сприяє побудові сучасної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Успішне впровадження цифрових рішень вимагає не лише технічної бази, а й зміни управлінського мислення, розвитку цифрових компетенцій персоналу та дотримання етичних і правових норм. Отже, цифровізація HR є не просто технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для тих організацій, які прагнуть стійкого розвитку, інновацій та здатності ефективно реагувати на глобальні виклики.

2. Цифрові інструменти оцінювання персоналу становлять важливу складову сучасних управлінських практик, що дозволяє підприємствам ефективно підвищувати якість людських ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища. Завдяки інтеграції аналітики даних, штучного інтелекту та платформ для багатовимірної оцінки, цифрові рішення забезпечують точність, об'єктивність і своєчасність прийняття управлінських рішень. Водночас ці інструменти сприяють формуванню прозорого, адаптивного та стратегічно орієнтованого підходу до розвитку персоналу. Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з безпекою даних і потребою в цифровій компетентності працівників, переваги таких технологій є значними для зміцнення конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств.

3. Цифрові технології оцінювання персоналу стають невід'ємною частиною сучасного управління кадрами, дозволяючи підвищити швидкість, об'єктивність та якість прийняття кадрових рішень. Впровадження цифрових HR-систем, таких як ATS, HRM-платформи, інструменти 360° оцінювання і аналітики на основі AI, значно оптимізує процеси відбору, розвитку та мотивації персоналу. Для успішного впровадження цифрових рішень необхідний комплексний підхід, що враховує не лише технології, а й процеси і людей (модель «людина – технологія – процес»), а також управління змінами за моделлю Коттера. Використання компетентнісного підходу в цифрових системах оцінювання дозволяє стандартизувати вимоги до персоналу, підвищити об'єктивність оцінки та ефективно планувати розвиток кадрів. Оцінка ROI від впровадження HRTech є критично важливою для обґрунтування інвестицій та контролю результативності цифрових трансформацій. Юридичні та етичні аспекти, такі як захист персональних даних, прозорість алгоритмів і згода працівників, мають бути невід'ємною частиною цифрової кадрової політики. Загалом, цифрові технології в оцінюванні персоналу сприяють адаптації підприємства до зовнішніх змін, підвищенню конкурентоспроможності і формуванню інноваційної корпоративної культури.

4. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є провідним підприємством сільськогосподарської галузі Полтавщини, входить до вертикально інтегрованого холдингу ТОВ «Астарта-Київ», що забезпечує стабільність та перспективи розвитку. Агрофірма об'єднує 10 виробничих підрозділів і працює на території чотирьох районів Полтавської області, що дозволяє їй охоплювати значний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Господарство займається як вирощуванням культур (зернових, технічних, кормових), так і тваринництвом (молочне скотарство), що забезпечує стійкість у різних економічних умовах. Структура управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства завдяки чіткому розподілу функцій і використанню сучасних інформаційних систем. Використання інтенсивних технологій вирощування культур і переробки сировини, модернізація ферм і впровадження новітнього обладнання забезпечують

підприємству високу конкурентоспроможність. Завдяки якісному насінню, оптимальним нормам внесення добрив і засобів захисту рослин урожайність основних культур перевищує середні показники по Україні. Агрофірма є важливим роботодавцем і виробником, забезпечуючи 12 % виробництва молока Полтавської області та значну частку виробництва цукрових буряків. Дотримання стандартів якості продукції та захисту навколишнього середовища свідчить про соціально відповідальний підхід до ведення господарської діяльності.

5. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зміцнення фінансового стану та зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Загальна вартість активів зросла на понад 2,8 млрд грн, зокрема за рахунок збільшення необоротних активів, що свідчить про оновлення виробничого потенціалу. Власний капітал і сукупні ресурси підприємства також зросли. Позитивна динаміка доходів та прибутковості підтверджується зростанням чистого доходу на 93,93 % та чистого прибутку більш ніж у 3,4 рази порівняно з 2022 роком. Ефективність використання ресурсів підвищилася: фондівдача зросла на 51,3 %, продуктивність праці – на 75,86 %, що свідчить про покращення організації виробництва та впровадження новітніх технологій. Незважаючи на незначне зниження рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальна тенденція є позитивною. Результати фінансово-економічного аналізу підтверджують ефективне управління ресурсами та стійкий розвиток ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах глобальних викликів.

6. На ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» спостерігається поступове зростання чисельності працівників: у 2024 році загальна кількість збільшилась до 1331 особи, що на 10,27 % більше порівняно з 2022 роком. Основне зростання відбулося за рахунок виробничого персоналу, тоді як частка управлінців залишилась стабільною. Освітня структура персоналу свідчить про домінування працівників з бакалаврським рівнем освіти, з тенденцією до зростання їх частки. Коефіцієнти плинності персоналу за 2022–2024 роки покращилися: знизився коефіцієнт вибуття (до 3,76 пункту) та плинності кадрів (до 3,46 пункту), водночас збільшилась

внутрішня мобільність. Фонд заробітної плати стабільно зростає, досягаючи у 2024 році 376,4 млн грн, при цьому зберігається співвідношення основної та додаткової заробітної плати (90 % та 10 % відповідно). SWOT-аналіз відображає сильні сторони підприємства (висока механізація, членство в агрохолдингу, кваліфікований персонал), а також слабкі – низький рівень цифровізації HR-процесів і складнощі з утриманням молодих кадрів. Підприємство активно працює над оптимізацією кадрового потенціалу та цифровою трансформацією, що є важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності.

7. Для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» запропоновано впровадження системи управління ефективністю (Performance Management System). Рекомендованою платформою є SAP SuccessFactors, Alternativa: Zoho People, BambooHR. Можливостями є автоматизація постановки цілей (SMART), регулярна оцінка ефективності співробітників (KPI, OKR), формування індивідуальних планів розвитку. До переваг варто віднести прозоре й системне управління результативністю персоналу, що особливо важливо в агросекторі, де продуктивність безпосередньо впливає на прибуток. Одним із напрямків застосування сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є використання хмарних платформ для збереження та обробки даних про співробітників. Завдяки цьому, всі необхідні дані про кадри стають доступними з будь-якого місця та в будь-який час, що сприяє збільшенню ефективності управління та прийняттю обґрунтованих рішень. Другим напрямком є використання аналітики даних для прогнозування потреб у робочій силі та оптимізації процесів рекрутингу та утримання персоналу. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє ідентифікувати ключові тренди у звільненнях, задоволеності співробітників та інших показниках, що сприяє розробці ефективних стратегій управління персоналом. Третій напрямок – впровадження електронних систем управління навчанням та розвитком персоналу. Співробітники можуть вільно дослухатися до навчальних матеріалів, проходити онлайн-курси та тести, що дозволяє підвищити їхні професійні навички та забезпечити найбільш ефективне

використання їхнього потенціалу.

8. Із огляду на специфіку діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», запропоновано такі рекомендаційні рішення: 1) впровадити спеціалізоване HRM-рішення, наприклад, SAP SuccessFactors, Zoho People, PeopleForce або вітчизняні аналоги, які дозволять автоматизувати процеси оцінювання (360-градусне оцінювання, KPI, OKR), забезпечать прозорість результатів та їх доступність у реальному часі, зменшать вплив людського фактору на процес оцінювання; 2) забезпечити інтеграцію цифрової системи оцінювання з ERP та бухгалтерським обліком, яка дасть змогу: зв'язати оцінку результативності з системою мотивації (премії, бонуси), швидко формувати управлінську звітність щодо продуктивності праці, автоматично оновлювати кадрові дані та розрахунки заробітної плати; 3) використовувати аналітику для прогнозування результатів, зокрема, запровадження аналітичних інструментів дозволить виявляти продуктивних працівників і «зони ризику» (низька мотивація, ймовірність звільнення), моделювати сценарії підвищення ефективності окремих працівників чи підрозділів, прогнозувати потребу в навчанні та перепідготовці персоналу; 4) забезпечити підвищення цифрової грамотності персоналу для ефективного використання нових інструментів. Тобто необхідно провести навчання HR-фахівців – у частині аналітики, роботи з цифровими платформами, а також керівників підрозділів – щодо інтерпретації результатів оцінювання та прийняття рішень і працівників – для ознайомлення з новими принципами оцінки їхньої діяльності; 5) виконувати регулярне оновлення та адаптація системи оцінювання. Платформа має бути гнучкою до змін для можливостей оновлення критеріїв оцінки відповідно до стратегічних цілей підприємства, адаптації до змін у зовнішньому середовищі (ринкові умови, законодавство), а також періодичного збирання зворотного зв'язку від користувачів системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. Офіційне видання. Київ: Вікар, 1997. 64 с.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2019-VIII від 13.04.2017, ВВР. 2017. № 27-28, ст. 312 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 49, ст. 668 із змінами, внесеними згідно із Законами № 191-VIII від 12.02.2015. ВВР. 2015. №21, ст. 133. / *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр Учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. *Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб.* Київ: Знання, 2011. 236 с.
6. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93 – 101.
7. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С. 170 – 175.
8. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. *Вісник КНУТД. Спецвипуск*. Київ: КНУТД, 2018. С. 86 – 98.
9. Будякова О.Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції,

м. Київ, 30 листопада 2018 р. Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271 – 275.

10. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201 – 206.

11. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки*. Донецьк, 2007. № 3(24). С. 25 – 29.

12. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

13. Васильченко М.І., Жарікова А.О. Цифрові інструменти оцінювання персоналу в умовах трансформації управлінських практик на підприємстві. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 05 червня 2025 року). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 52-53.

14. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

15. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

16. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.

17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231 – 238.

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

19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств URL: *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 175 – 181.

20. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2002. 848 с.
21. Колобердянко І.І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63– 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/19.ukr/10.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
22. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 30 – 31.
23. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7 – 31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
24. Кравчук О.І. Мережева економіка – домінанта розвитку економічних і соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 2. С. 161 – 170.
25. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172 – 191.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. 296 с.
27. Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10 – 16.
28. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
29. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці Україна: аспекти праці. *Проблеми науки*. 2006. № 1. С. 26 – 29.
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 248 с.
31. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування та розвиток проектної команди

в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 С. 136 – 142.

32. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 72 – 85.

33. Петько О. В., Следь О. М. Інформаційне забезпечення діяльності кадрової служби підприємства. *Економіка і маркетинг в XXI сторіччі*. Донецьк, 2006. Ч. 2. С. 209 – 217.

34. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf.

35. Пожар О.М., Зеленський С.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

36. Прушківська Е.В., Ткачук А.М. Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6(84). С. 13 – 18. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/623/691>.

37. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikiv/> (дата звернення: 21.04.2025).

38. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (36). С. 35 – 48.

39. Ремньова Л.М. Сучасні глобальні тренди та інноваційні підходи до управління персоналом в умовах турбулентного бізнес-середовища. Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за заг. ред. М.М. Забаштанського. Чернігів: ЧНТУ, 2020. С. 91 – 103.

40. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ: Професіонал. 2008. 325 с.

41. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315 – 318.

42. Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025 – 2027 роках. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 1351-р від 31.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14> (дата звернення: 07.05.2025).

43. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

44. Управління персоналом: навч. посіб. / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

45. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

46. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

47. Федоряк Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 105 – 111.

48. Чубукова О.Ю., Шацька З.Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4 (82). С. 171 – 178.

49. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

50. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149 – 151.

51. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 97 – 100.

52. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури

стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут*. 2007. № 16. С. 175 – 199.

53. Шевчук Л.Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. *Соц.-екон. дослідж. в перехід. період*. Львів : ІРД НАН України. 2007. Вип. 3 (65). С. 11 – 37.

54. Deloitte Global Human Capital Trends (2021). Accessed mode: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 05.05.2025).

55. Denysenko M., Budiakova O. Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. С. 34 – 242.

56. Denysenko M., Melnyk A., Shatskaya Z., Budiakova O. International regulatory experience business activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. *Yunona Publishing, New York, USA*. 2019. Pp. 55 – 58.

57. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С.Г. Рудакова, Н.С. Данилевич, Л.В. Щетініна, Я.А. Касяненко. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265 – 270. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-265_270.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

58. Earley S., Davenport T. The AI-Powered Enterprise: Harness the Power of Ontologies to Make Your Business Smarter, Faster, and More Profitable. LifeTree Media. 2020. 419 p.

59. Ferron D., Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now. EY. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now (accessed 26 April 2025).

60. Fraij, J. E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*. 2021. № 25. P. 41 – 49.

61. Global Human Capital Trends 2021. Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 23 April 2025).

62. Goel R.K., Nelson M.A. Determinants of process innovation introductions: evidence from 115 de-veloping countries. *Managerial and Decision Economics*. 2018. Vol. 39(5). С. 515 – 525.
63. Harvey Nash: KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це? Як провідні IT-організації реагують на вплив COVID-19 // KPMG. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nashkpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed 29 April 2025).
64. HR Technology Trends Shaping the Future of Work // SAP Insights: [Website]. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends> (viewed on: 03 May 2025).
65. Human Resource Software // Capterra: [Website]. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resourcesoftware/> (accessed 28 April 2025).
66. Kennedy E. How VR is transforming HR // Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html> (accessed 01 May 2025).
67. Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. Stephen Bach, Martin Edwards. John Wiley & Sons, 2012. 440 p.
68. Pouwels I., Koster F. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study. *International Journal of Innovation Science*. 2017. Vol. 9. № 2. Pp. 184 – 204.
69. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Peter F. Boxall, John Purcell, Patrick M. Wright. Oxford Handbooks Online, 2007. 658 p.
70. Verlinden N. 5 Examples of Successful HR Innovation. Accessed mode: <https://www.aihr.com/blog/examples-successful-hr-innovation/>.
71. What is performance management system? SAP: official website. URL: <https://www.sap.com/products/hcm/performance-goals/what-is-a-performance-management-system.html> (дата звернення: 05.05.2025).
72. HR Technology Strategy and Selection. Streamline HR function and business operations. Gartner: [Website]. 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (accessed 27 April 2025).

ДОДАТКИ