

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 «Стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства в умовах
цифровізації»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Жарікова Еліна Олександрівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Гришко В.В._____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства у контексті цифровізації.....	8
1.2 Характеристика сучасних цифрових технологій стратегічного управління персоналом та їх роль у розвитку трудового потенціалу підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства на основі цифрових інструментів.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РІВНЯ ЙОГО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	30
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	39
2.3 Оцінка рівня цифровізації системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	45
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА».....	53
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження цифрових HRM-систем для ефективного управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».....	53
3.2 Розробка стратегії підвищення адаптивності трудового потенціалу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до умов цифрової економіки.....	58
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

За сучасних умов господарювання з урахуванням стрімких змін ринкового середовища, глобальних трансформацій і цифрової революції набуває особливого значення стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства. Саме ефективне використання трудових ресурсів, адаптованих до цифрової епохи, стає основою стійкості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Цифрові технології активно впроваджуються у сферу управління персоналом і перетворюються на дієвий інструмент реалізації кадрової стратегії. Інтелектуальні HR-платформи, автоматизовані системи управління результативністю працівників (performance management), аналітичні інструменти People Analytics і цифрові рішення для управління компетенціями – усе це сприяє об'єктивному оцінюванню трудового потенціалу, оперативному прийняттю управлінських рішень, підвищенню прозорості та адаптивності організації до змін.

В цифрову епоху людський капітал розглядається як головний актив, а стратегічне управління ним – як основа для формування конкурентних переваг. Керівник підприємства повинен не лише зберігати свій трудовий потенціал, а й динамічно його розвивати відповідно до викликів цифровізації.

Таким чином, актуальність обраної теми полягає у необхідності наукового обґрунтування підходів до стратегічного управління трудовим потенціалом в умовах цифровізації, визначенні ефективних напрямів трансформації HR-систем та інтеграції цифрових інструментів у процеси управління персоналом.

У межах дослідження проблематики трудового потенціалу сформовано теоретико-методичні основи його розвитку, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення систем управління. Значна увага приділяється типології кадрової політики, етапам стратегічного управління персоналом, умовам реалізації кадрової стратегії та її Узгодження управління

трудоваим потенціалом із загальною стратегією розвитку підприємства є однією з ключових умов досягнення його конкурентоспроможності, особливо в умовах цифрової трансформації.

Проблематиці стратегічного управління персоналом і трудоваим потенціалом присвячено значну кількість наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Авторитетними ученими у цій галузі є: Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В., Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В., Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Дяків О.П., Островерхов В.М., Куйбіда В.С., Петров О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О., Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М., Стамат В.М., Полторак А.С., Петрова І., Живко З.Б., Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління трудоваим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

розкрити сутність стратегічного управління трудоваим потенціалом у контексті цифровізації;

охарактеризувати сучасні цифрові технології стратегічного управління персоналом та їх роль у розвитку трудового потенціалу підприємства;

дослідити методичні підходи до оцінювання стратегічного управління трудоваим потенціалом підприємства на основі цифрових інструментів;

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 цифровізації системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

обґрунтувати доцільність впровадження цифрових HRM-систем для ефективного управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

розробити стратегії підвищення адаптивності трудового потенціалу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до умов цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових технологій у систему управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» в умовах цифровізації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до управління трудовим потенціалом); статистичні методи (для оцінки результативності діяльності підприємства та ефективності роботи персоналу); економіко-математичне моделювання (для прогнозування ефективності цифрових інструментів у HR-системі); метод порівняння (для аналізу змін у рівні продуктивності персоналу до і після впровадження цифрових рішень); еталонний метод (для зіставлення результативності працівників із провідними галузевими показниками); цільовий метод (для аналізу відповідності управлінських рішень стратегічним цілям підприємства); аналіз результатів діяльності колективу (для комплексної оцінки ефективності управління трудовим потенціалом).

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням цифровізації управління персоналом, стратегічного управління трудовими ресурсами, розвитку кадрового потенціалу в умовах глобалізації та цифрової трансформації. У роботі також використано: періодичні видання, фахові журнали, матеріали наукових конференцій з тематики HRM у цифрову епоху; статистичні дані та фінансово-економічну звітність ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2021 – 2024 роки; внутрішні нормативні документи підприємства, що регламентують кадрову політику, організаційну структуру,

стратегію розвитку трудового потенціалу; цифрові платформи та HR-аналітичні інструменти, що застосовуються на підприємстві для управління персоналом; нормативно-правові акти України, які регламентують використання цифрових технологій у сфері трудових відносин; інформаційні ресурси мережі Internet: офіційні сайти, бази даних, аналітичні звіти щодо цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню впізнаваності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», ефективності стратегічного управління власним трудовим потенціалом у контексті цифровізації.

Структура кваліфікаційної роботи включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, містить 13 таблиць, 4 рисунки. До списку використаних джерел увійшло 72 найменування, кількість додатків – 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства у контексті цифровізації

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства набуває нового змісту та значення. Оскільки існує необхідність адаптації підприємств до динамічного зовнішнього середовища, тому потрібна трансформація моделей управління персоналом і застосування цифрових компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності.

Сучасні форми цифрової трансформації бізнесу вимагають нових підходів до стратегічного управління трудовим потенціалом. Варто відзначити, що стратегічне управління трудовим потенціалом перестає бути лише функцією HR-департаменту і вже трансформувалося у комплексну, системну діяльність, спрямовану на формування, розвиток та ефективне використання персоналу в умовах цифрової економіки.

У свою чергу, поняття «трудоий потенціал підприємства» охоплює кількісні характеристики працівників, їхні професійні знання, навички, досвід, мотивацію, здатність до навчання й адаптації [19; 21]. Інші науковці під поняттям «трудоий потенціал підприємства» розуміють сукупність професійних, інтелектуальних, творчих і особистісних можливостей працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства [8; 12].

Отже, науковим вивченням поняття «трудоий потенціал підприємства» займалося багато вчених, але єдиного трактування поняття трудоий потенціал

досі не існує. Наслідком такого явища є те, що різні вчені підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «трудоий потенціал підприємства» (ТП)

Сутність поняття	Автори, джерело
ТП – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства	Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [9]
ТП – як демоекономічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його трудові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації	Дяків О.П., Островерхов В.М. [24]
ТП – це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність	Куйбіда В.С., Петрос О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. [26]
ТП – прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності	Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. [31]
Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці	Петрова І. [38]
ТП – це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик	Живко З.Б. [46]
ТП – це самостійний об'єкт інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки	Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [48]
ТП – узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок	Грідін О.В. [50]
ТП – головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція	Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. [52]
ТП – персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. ТП оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва	Шкробот М.В. [62]

Примітка. Розроблено за джерелами [Error! Reference source not found.], [24], [Error! Reference source not found.], [Error! Reference source not found.], [38], [46], [48], [Error! Reference source not found.], [52], [Error! Reference source not found.2]

Визначену класифікацію видових проявів трудового потенціалу підприємства варто застосовувати під час аналізу його ресурсів [9]. Згідно до критеріїв економічного аналізу, видові характеристики варто впорядкувати таким чином:

за рівнем агрегованості оцінок охоплює: 1) індивідуальний трудовий потенціал працівника включає його інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості для трудової діяльності; 2) груповий (бригадний) трудовий потенціал враховує не лише потенціал окремих працівників, але й додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності їхніх характеристик;

за спектром охоплення можливостей виокремлено: 1) індивідуальний трудовий потенціал враховує можливості кожного окремого працівника; 2) колективний (груповий) трудовий потенціал, що враховує індивідуальні можливості членів колективу та їхню спільну діяльність для досягнення загальних цілей;

за характером участі у виробничо-господарському процесі існує: 1) потенціал технологічного персоналу включає можливості працівників, які зайняті у виробництві продукції або виконують технічні функції управління; 2) управлінський потенціал проявляється через можливості окремих категорій персоналу у керуванні та організації виробничо-комерційних процесів [11].

Варто відзначити, що стратегічне управління трудовим потенціалом у контексті цифровізації є фактором сталого розвитку підприємства. Успішна цифрова трансформація неможлива без інвестицій у людський капітал, розвитку цифрових компетенцій, формування гнучкої організаційної структури та культури, відкритої до змін [40]. Тому HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована з загальною стратегією цифрового розвитку бізнесу.

У контексті цифровізації стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства передбачає:

інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси (використання HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації рутинних процесів тощо);

формування цифрових компетентностей персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової економіки;

гнучке планування розвитку персоналу, орієнтоване на безперервне навчання, рескілінг та апскілінг;

переосмислення організаційної культури, створення середовища, що сприяє інноваціям, відкритості до змін і цифровому мисленню;

прийняття рішень на основі даних (data-driven HR) для оптимізації структури персоналу, виявлення потенціалу працівників, прогнозування потреби у професійних кадрах [14].

Вчені наголошують, що сутність поняття «стратегічне управління трудовим потенціалом» полягає у:

цілеспрямованому, довгостроковому плануванню, формуванню, розвитку та використанні персоналу підприємства як ключового ресурсу для досягнення стратегічних цілей [19; 51];

довгостроковому плануванню, розвитку і використанні кадрового ресурсу з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, таких як цифровізація, автоматизація, глобальна конкуренція [21; 57].

Цифровізація докорінно змінила підходи до формування і реалізації кадрової стратегії, зокрема основними змінами є:

вимоги до компетенцій персоналу підприємства, як зростаюча потреба у цифрових навичках, гнучкості, здатності до навчання;

швидка трансформація ринку праці, зокрема з'явилися нові професії (data analyst, digital strategist), частина професій втратила свою актуальність;

необхідність персоналізованого підходу через індивідуальні траєкторії розвитку стали нормою;

автоматизація HR-процесів, оскільки рутинна діяльність передається автоматизованим системам, а фокус зміщується на стратегічне партнерство HR з бізнесом [53].

Фахівці зазначають, що стратегічне управління трудовим потенціалом під час розвитку цифровізації підприємства забезпечує адаптивність персоналу до змін, а також підвищує рівень залучення та мотивації персоналу через розвиток людського капіталу, що в цілому підвищує конкурентоспроможність підприємства [47]. У цьому контексті відбувається скорочення витрат та підвищення ефективності HR-процесів і створення культури безперервного розвитку та інновацій.

Інтеграція цифрових технологій в управління трудовим потенціалом:

передбачає використання сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень у сфері персоналу;

дозволяє значно підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність організаційної структури;

скорочує витрати на адміністрування;

підвищує рівень залученості працівників;

сприяє побудові інноваційного середовища підприємства [45].

Отже, інтеграція цифрових технологій в управління трудовим потенціалом підприємства можлива за допомогою таких інноваційних рішень:

HR-аналітика (People Analytics) включає: збір, обробка та аналіз великих масивів даних про персонал (плинність кадрів, ефективність, залученість, причини звільнень тощо); прогнозування потреб у персоналі, визначення ризиків кадрового дефіциту; підтримка прийняття стратегічних рішень на основі даних (data-driven HR);

автоматизація рутинних HR-процесів передбачає: впровадження електронного документообігу, чат-ботів для відповідей на типові запитання персоналу, систем самообслуговування (self-service); спрощення процесів

адаптації нових працівників (онбординг), ведення обліку робочого часу, управління відпустками тощо;

хмарні HRM-системи (Human Resource Management Systems) уособлюють: централізація управління персоналом, доступ до даних у режимі реального часу; можливість роботи з будь-якої точки світу, що особливо актуально в умовах гібридної чи дистанційної роботи;

електронне навчання (e-learning) і платформи для розвитку персоналу передбачають: організацію безперервного навчання за допомогою онлайн-курсів, вебінарів, мобільних додатків; впровадження систем управління навчанням (LMS), що дозволяють персоналізувати навчальний процес і контролювати результати [41].

Цифровізація HR-функцій стала трендом і необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Вона формує цифрові компетентності персоналу, тобто знання, навички і установки, які є необхідними для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності [49]. У свою чергу, під цифровими компетентностями варто розуміти здатність працівників впевнено, критично та безпечно застосовувати цифрові інструменти для комунікацій, пошуку інформації, розв'язання робочих завдань, обробки даних та участі у цифровому середовищі. Вони включають:

базові ІКТ-навички (робота з офісними програмами, електронною поштою, хмарними сервісами);

цифрову грамотність (здатність працювати з інформацією, критично її оцінювати, дотримуватись цифрової етики й безпеки);

навички дистанційної співпраці (робота в онлайн-командах, використання інструментів комунікації – Zoom, Microsoft Teams, Slack тощо);

здатність до цифрового навчання (опанування нових технологій, користування освітніми платформами, самоосвіта);

знання основ аналітики даних (робота з Excel, CRM, ERP, аналітичними інструментами);

гнучке мислення, здатність до адаптації та інновацій [10].

Шляхами формування цифрових компетентностей є:

по-перше, розробка внутрішніх програм навчання: організація тренінгів, вебінарів, семінарів, створення навчального контенту, інтерактивних курсів, менторські програми та коучинг;

по-друге, використання зовнішніх цифрових платформ, а саме: Coursera, Prometheus, EdEra, LinkedIn Learning, UdeMy тощо, платформи з сертифікацією та адаптивним навчанням;

по-третє, індивідуальні траєкторії розвитку через адаптацію навчальних програм до посадових обов'язків, мотивацію працівників до самонавчання та підвищення кваліфікації;

по-четверте, оцінювання та моніторинг цифрових компетентностей за допомогою визначення поточного рівня знань і вмінь (тестування, опитування), визначення прогалів і формування цільових програм розвитку;

по-п'яте, інтеграція цифрових інструментів у повсякденну роботу є стимулюванням активного використання сучасних технологій на робочому місці, підтримка «цифрових агентів змін» серед працівників [13; 20].

У свою чергу, формування цифрових компетентностей дозволяє:

підвищити продуктивність та ефективність працівників;

прискорити впровадження інновацій і адаптацію до змін;

знизити ризики цифрової неграмотності й залежності від окремих фахівців;

забезпечити сталість розвитку в умовах цифрової економіки [15; 37].

У підсумку, цифрові компетентності стали таким самим важливим ресурсом, як фахова освіта чи досвід. Їх розвиток має бути пріоритетним елементом стратегії управління персоналом сучасного підприємства. Гнучке планування розвитку персоналу повинно бути орієнтоване на безперервне навчання, рескілінг та апскілінг.

У добу цифровізації, коли технології швидко змінюють вимоги до компетенцій працівників, традиційні підходи до планування професійного

розвитку персоналу стають недостатніми. Натомість все більшої актуальності набуває гнучке стратегічне планування розвитку трудового потенціалу, яке базується на принципах безперервного навчання, рескілінгу (перенавчання) та апскілінгу (підвищення кваліфікації).

Гнучке планування означає здатність організації швидко адаптувати програми розвитку кадрів відповідно до змін на ринку праці, внутрішніх потреб підприємства та індивідуальних запитів працівників [42]. Воно передбачає перехід від жорстких щорічних планів навчання до динамічних, адаптивних маршрутів розвитку, а також включає індивідуалізацію навчання залежно від позиції, кар'єрних цілей і рівня цифрової компетентності співробітника [42].

Безперервне навчання (Lifelong Learning) є філософією, згідно з якою професійний розвиток працівника триває протягом усього трудового життя. Для її реалізації підприємства впроваджують:

- цифрові освітні платформи, що дають змогу навчатись у будь-який час і з будь-якого місця;

- мікронавчання у вигляді коротких, конкретних модулів, щоспрямовані на набуття практичних навичок;

- лідерські програми, наставництво, внутрішні тренінги.

Навчання працівників новим професіям або кар'єрним напрямкам у межах підприємства називають рескілінг, який є актуальним, коли:

- автоматизуються певні робочі функції;

- виводяться з обігу старі технології;

- з'являються нові напрямки діяльності, зокрема бухгалтера можуть перенавчити на аналітика даних, працівника складу – на оператора роботизованих систем [56].

Підвищення кваліфікації працівників у межах наявної посади з метою:

- освоєння нових цифрових інструментів;

- підвищення продуктивності;

підготовки до підвищення або розширення функцій означає апскілінг (upskilling). Так, наприклад, менеджеру з продажу пропонують навчання з CRM-аналітики або цифрового маркетингу [54].

Інструменти реалізації гнучкого розвитку персоналу є:
 індивідуальні плани розвитку (IDP);
 системи управління навчанням (LMS);
 цифрові профілі компетентностей (skill matrix);
 оцінювання 360°, регулярні performance review та feedback-сесії;
 аналіз потреб у навчанні на основі HR-аналітики.

До результатів впровадження гнучкого підходу варто віднести:
 підвищення адаптивності персоналу до змін;
 скорочення витрат на зовнішній рекрутинг;
 підвищення лояльності та залученості працівників;
 створення культури навчання та інновацій.

У підсумку, гнучке планування розвитку персоналу, що базується на безперервному навчанню, рескілінгу та апскілінгу, є засобами підвищення ефективності працівників та критичними чинниками конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Переосмислення організаційної культури, створення середовища, що сприяє інноваціям, відкритості до змін і цифровому мисленню. Варто відзначити, що цифрове мислення (digital mindset) виступає новим компонентом культури, що означає вміння користуватись технологіями, а також є способом бачення світу через призму можливостей, які дає цифрова трансформація. Воно включає:

орієнтацію на інновації та експерименти;
 усвідомлення цінності даних і аналітики;
 готовність до змін і навчання;
 розуміння ролі клієнтського досвіду в цифровому середовищі [39].

Отже, стратегічне управління трудовим потенціалом у цифрову епоху виступає інструментом кадрової політики та важливим чинником цифрової трансформації підприємства. Його ефективність визначає здатність

підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішна цифрова трансформація неможлива без інвестицій у людський капітал, розвитку цифрових компетенцій, формування гнучкої організаційної структури та культури, відкритої до змін. Тому HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована з загальною стратегією цифрового розвитку бізнесу.

1.2 Характеристика сучасних цифрових технологій стратегічного управління персоналом та їх роль у розвитку трудового потенціалу підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації цифрові технології стратегічного управління персоналом підприємства дозволяють ефективно управляти трудовим потенціалом, забезпечують конкурентоспроможність і адаптивність самого підприємства. Такі технології є інструментами автоматизації рутинних процесів і відповідними компонентами стратегії розвитку персоналу підприємства.

Цифрові HR-технології являють собою сукупність інформаційних систем, програмного забезпечення та інструментів штучного інтелекту, які використовуються для:

- управління життєвим циклом працівника;
- аналізу ефективності персоналу;
- прогнозування потреб у кадрах;
- розвитку компетенцій працівників; підвищення залученості й продуктивності [29].

До основних видів сучасних цифрових технологій в HRM відносяться:

HRIS / HCM-системи (Human Resource Information System / Human Capital Management) використовуються для ведення єдиної бази даних про працівників, управління кадровим обліком, нарахуванням заробітної плати, відпустками тощо. Прикладами є: SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday, BambooHR. Їх

роль проявляється в підвищенні прозорості та ефективності кадрового адміністрування, аналітична підтримка рішень;

HR-аналітика та Big Data є інструментами для збору, обробки й аналізу великого обсягу даних про персонал. Їх роль проявляється у виявленні закономірностей у продуктивності, плинності кадрів, прогнозування ризиків, оптимізація структури штату;

LMS-системи (Learning Management Systems) є платформами для організації навчального процесу, підвищення кваліфікації та сертифікації працівників. Прикладами є: Moodle, TalentLMS, Coursera for Business, EdApp. Їх роль проявляється у підтримці безперервного навчання, рескілінгу та апскілінгу персоналу, розвиток цифрових компетентностей;

інструменти внутрішньої комунікації та співпраці є цифрові платформи для взаємодії між працівниками: Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello. Їх роль проявляється створення умов для гнучкої командної роботи, обміну знаннями, віддаленої співпраці;

системи управління продуктивністю та OKR/KPI є автоматизованими системи для моніторингу досягнення цілей, оцінки результативності, зворотного зв'язку. Їх роль проявляється забезпечення прозорості цілей, своєчасна корекція дій, стимулювання ефективності працівників.

Цифрові інструменти дозволяють будувати персональні траєкторії навчання, враховуючи потреби, потенціал і цілі кожного працівника. Аналітичне управління талантами дає можливість виявляти перспективних працівників, формувати кадровий резерв, планувати наступництво [16]. Залучення та утримання персоналу через технології, які дозволяють створювати комфортне цифрове середовище, формувати позитивний досвід працівника (employee experience). Гнучкість і адаптивність підприємства досягається завдяки цифровим платформам підприємство швидко реагує на зовнішні виклики, перебудовує функціонал і підготовку персоналу [16]. Підвищення ефективності HR-процесів через автоматизацію рутинних завдань дозволяє зосередитися на стратегічних напрямках розвитку трудового потенціалу.

Відповідними напрямками стратегічного управління трудовим потенціалом у цифрову епоху є:

інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси: використання HRIS, CRM, ERP, штучного інтелекту; автоматизація рекрутингу, адаптації, управління продуктивністю;

формування цифрових компетентностей персоналу: навчання цифровій грамотності, роботі з даними, аналітичному мисленню; проведення тренінгів з кібербезпеки, гнучких методів управління (agile, scrum);

гнучке планування розвитку персоналу за допомогою рескілінгу (перенавчання) та апскілінгу (поглиблення навичок), а також постійне навчання як частина корпоративної культури.

Data-driven HR через використання аналітики для прогнозування кадрових потреб, виявлення потенціалу, оптимізації структури; побудова моделей ризиків плинності кадрів, задоволеності персоналу;

цифрова організаційна культура через переосмислення ролі керівництва; заохочення інновацій, відкритості до нових підходів, спільної роботи [17].

Створення інноваційного середовища в компанії, зокрема для формування культури, що підтримує інновації та відкритість до змін, важливо:

заохочувати ініціативність і креативність через створення умов, в яких працівники не бояться помилятися і ділитися ідеями;

підтримувати горизонтальну комунікацію за допомогою мінімізації бар'єрів між відділами, рівнями управління;

впроваджувати цифрові платформи для спільної роботи (Slack, Microsoft Teams, корпоративні соціальні мережі);

відзначати й винагороджувати інноваційні дії (не лише результат, а й спроби, підходи, ініціативу);

залучати лідерів думок та “агентів змін” – людей, які просувають нові ідеї, технології, практики.

Лідери відіграють ключову роль у формуванні цифрової культури, зокрема від них очікується демонстрація прикладу відкритості до нового, а

також підтримка діалогу, прозорості та довіри, формування бачення цифрового майбутнього і залучення персоналу до цього процесу, зміна системи мотивації на користь гнучкості, ініціативності та командної роботи [22].

Очікуваними результатами культурної трансформації є:

підвищення інноваційної активності персоналу; зростання залученості працівників і зниження опору змінам;

формування єдиної цифрової ідентичності підприємств;

прискорення адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, переосмислення організаційної культури є не одноразовою ініціативою, а стратегічним процесом, який має супроводжувати цифрову трансформацію на всіх рівнях підприємства [23]. Сучасна культура повинна сприяти розвитку цифрових навичок, підтримці інновацій і гнучкому мисленню – як основі майбутнього успіху в цифровій економіці. Прийняття рішень на основі даних (data-driven HR) для оптимізації структури персоналу, виявлення потенціалу працівників, прогнозування потреб у кадрах [23].

В умовах цифрової трансформації підприємств стратегічне управління трудовим потенціалом дедалі більше спирається на аналітику даних. Підхід data-driven HR означає прийняття кадрових рішень не на інтуїції чи традиційному досвіді, а на основі глибокого аналізу кількісних і якісних показників, що стосуються персоналу.

Data-driven HR є системою управління персоналом, у якій дані виступають ключовим ресурсом для:

оптимізації HR-процесів; підвищення точності управлінських рішень;

виявлення ризиків та можливостей розвитку персоналу;

побудови довгострокових прогнозів і персоналізованих стратегій [27].

Джерела HR-даних включають:

аналітику з систем обліку персоналу (HRIS, ERP, CRM);

результати оцінювання ефективності працівників (KPI, OKR);

дані з опитувань залученості, лояльності, задоволеності;

інформацію з рекрутингових процесів, навчання та адаптації;
поведінкові показники з цифрових платформ (активність, комунікації, ініціативність);
відгуки колег, лідерів команд, аналіз зворотного зв'язку (360° review)
[32].

Застосування data-driven HR у таких напрямках:

оптимізація структури персоналу через виявлення надлишкових або недостатніх ресурсів у певних підрозділах; аналіз ефективності функціональних одиниць; оптимізація витрат на персонал за допомогою сценарного моделювання;

виявлення потенціалу працівників за допомогою ідентифікації high-potential працівників (HiPo) для програм розвитку або лідерських позицій, оцінки кар'єрного зростання на основі продуктивності, ініціативності, адаптивності, побудови індивідуальних траєкторій розвитку;

прогнозування потреб у кадрах через визначення майбутнього дефіциту компетенцій; побудова моделей текучості персоналу (turnover prediction); планування заміщення ключових посад (succession planning); прогнозування навантаження на відділи у зв'язку з розвитком бізнесу;

інструменти для реалізації data-driven HR: HR-аналітичні платформи (Power BI, Tableau, Visier, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud); програмне забезпечення з AI-модулем для прогнозування й класифікації; дашборди в реальному часі для візуалізації ключових HR-показників (KPI, eNPS, CHURN, TAT тощо); інтеграція HR-даних із бізнес-аналітикою для комплексного управління;

переваги data-driven підходу: підвищення точності кадрових рішень; скорочення людського фактору в управлінні; вчасне виявлення кризових точок (висока плинність, демотивація тощо); раціональне використання ресурсів; зростання стратегічної ваги HR-департаменту як партнера бізнесу;

виклики й умови успішного впровадження включають наявність якісних і структурованих даних, формування культури роботи з аналітикою серед HR-

фахівців, інвестиції в цифрові інструменти та аналітичну підготовку персоналу, забезпечення приватності та безпеки персональних даних.

В табл. 1.2 наведено напрями стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

Таблиця 1.2 – Напрями стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Напрями	Характеристики / дії
Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси	використання HRIS, CRM, ERP, штучного інтелекту, автоматизація рекрутингу, адаптації, управління продуктивністю
Формування цифрових компетентностей персоналу	навчання цифровій грамотності, роботі з даними, аналітичному мисленню, тренінги з кібербезпеки, agile, scrum
Гнучке планування розвитку персоналу	рескілінг та апскілінг працівників, формування культури безперервного навчання.
Data-driven HR	використання аналітики для прогнозування потреб у кадрах, оцінка потенціалу, моделі плинності, задоволеності персоналу
Цифрова організаційна культура	трансформація лідерських підходів (роль керівника як фасилітатора), стимулювання інновацій, цифрового мислення, командної взаємодії.

Примітка. Розроблено за джерелами [33], [37], [42]

Отже, до важливих напрямів стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації належать: інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, формування цифрових компетентностей персоналу, гнучке планування розвитку персоналу, Data-driven HR, цифрова організаційна культура.

1.3 Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства на основі цифрових інструментів

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформував сферу менеджменту. Сьогодні невід’ємними інструментами ефективного управління стали:

ERP-системи – програмні комплекси для планування та контролю всіх видів ресурсів підприємства;

CRM-системи – рішення для управління взаємовідносинами із споживачами;

BPM-системи – платформи для організації та оптимізації бізнес-процесів;

HRM-системи – інструменти для атоматизації управління персоналом.

Завдяки цим цифровим системам керівництво підприємства може в реальному часі відстежувати трудову діяльність кожного працівника – від моменту прийому на роботу до поточного часу. Такий підхід дозволяє знизити ризик помилок і скоротити час обробки інформації порівняно з ручними методами, які використовувалися раніше. Інноваційні технології сприяють об'єктивному оцінюванню ефективності як окремих співробітників, так і цілих підрозділів (департаментів, управлінь, відділів) [41].

Цифрові інновації також змінюють підходи до оцінки результативності праці: тепер вона може проводитися за потреби, а не лише у визначені терміни. За таких обставин підвищується гнучкість управління й оперативність прийняття рішень. Сучасному підприємству вже недостатньо бути готовим до змін – воно має самостійно ініціювати інновації [19]. Те саме стосується і персоналу, оскільки працівники повинні мати постійний доступ до інформації про свою діяльність та стан справ на підприємстві.

До цифровізації функції обліку й обробки персональних даних покладалися переважно на кадрові служби. Нині ж ці завдання дедалі частіше виконують електронні інструменти, а саме: персональні та адаптаційні помічники, які надають доступ до важливої інформації – від графіку щорічних відпусток до розрахунку різних виплат.

Сучасні цифрові рішення, зокрема Conversational AI Platform, яка пропонує інтеграцію чат-ботів, голосових асистентів і месенджерів для вирішення бізнес-завдань, та Loqui Business – корпоративна соціальна мережа з підтримкою інтеграції з такими платформами, як Bitrix24 чи DaOffice, – стають важливими інструментами в управлінні людськими ресурсами. Вони не лише

підвищують зручність комунікації, а й сприяють розвитку персоналу, виявленню його інтересів, формуванню лояльності та зростанню цифрової грамотності.

У сучасних умовах цифровізації особливої актуальності набувають інноваційні системи управління персоналом. Доцільно виділити кілька найбільш поширених цифрових рішень, що активно впроваджуються на підприємствах:

електронні системи управління персоналом (HRM-системи) є інформаційно-комунікаційними технологіями, що розглядаються як стратегічний інструмент підвищення ефективності інвестицій у людський капітал. HRM-системи об'єднують дані про виконану роботу, заробітну плату, навички, знання, дисциплінарні та медичні записи співробітників. Їх використання сприяє автоматизації рутинних процесів, скороченню витрат, прискоренню бізнес-операцій та підвищенню продуктивності праці за рахунок інтеграції роботи різних відділів. Важливо, що персонал має можливість своєчасно отримувати інформацію про актуальні проекти, шляхи професійного розвитку й кар'єрні перспективи;

електронний найм персоналу (е-рекрутинг) є системою, яка передбачає використання інтернет-технологій для оптимізації пошуку та відбору кандидатів. Одним із найпопулярніших інструментів у цій сфері є соціальна мережа LinkedIn, яка надає платформу для розміщення вакансій та комунікації з потенційними співробітниками з усього світу. Рекрутинг є лідером серед галузей за рівнем інвестицій у цифрові технології. Сучасні методи включають: автоматизований пошук кандидатів у соціальних мережах, використання професійних спільнот, систем автоматизованого скорингу резюме, а також впровадження чат-ботів для попереднього спілкування з претендентами;

електронне навчання (e-learning) як напрям передбачає використання віртуальних навчальних програм, доступних через електронні платформи, зокрема Edx.org, Udacity.com та інші. Інтерактивні курси надають можливість здобувати додаткову освіту у зручний час і в будь-якому місці. Такі системи

відзначаються доступністю, гнучкістю, економічною доцільністю та зручністю у використанні (оновлення контенту, доповнення матеріалів, повторне проходження курсів);

електронні платіжні системи забезпечують зберігання та обробку великого обсягу фінансової інформації – зокрема, даних про заробітну плату, податкові нарахування, тривалість робочого часу, додаткові виплати тощо. Вони забезпечують оперативний доступ до фінансових відомостей співробітників у будь-який момент часу [42].

Розробка та впровадження сучасних цифрових систем управління персоналом дозволяє суттєво підвищити результативність управлінських процесів, покращити ключові показники ефективності (KPI), а також забезпечити збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку цифрової (електронної) економіки.

У зв'язку з цим доцільно окреслити основні положення, які мають бути враховані при організації управління персоналом у цифровому середовищі:

кожне підприємство має сформувану власну HRM-стратегію, адаптовану до цифрових викликів і специфіки своєї діяльності;

цифровізація бізнес-процесів створює умови для динамічного розвитку організації через ефективну роботу інтегрованих команд;

перехід на електронні платформи та цифрова трансформація загалом є стратегічним пріоритетом у сфері розвитку людських ресурсів;

необхідно організувати процес внутрішнього обміну цифровими стратегіями та практиками, що сприятиме послідовному розвитку підприємства в цифровому напрямі;

важливо розвивати цифрове мислення як нову управлінську компетенцію для ефективного впровадження технологічних змін;

цифровізація надає підприємству значні переваги, зокрема зменшення витрат, підвищення мобільності та гнучкості, зручний доступ до інформації, а також високий рівень захисту даних.

Оцінювання стратегічного управління трудовим потенціалом у цифрову епоху потребує комплексного підходу, який враховує не лише ефективність HR-функцій, але й ступінь цифрової трансформації управлінських процесів, залученість персоналу, розвиток компетенцій, адаптивність до змін тощо. До загальних принципів оцінювання відносяться:

системність – охоплення всіх елементів управління персоналом: планування, розвиток, мотивація, утримання;

інтеграція з бізнес-стратегією – відповідність HR-стратегії загальним цілям підприємства;

Data-driven підхід – опора на кількісні та якісні дані, отримані за допомогою цифрових інструментів;

динамічність – здатність методики враховувати зміни в середовищі та гнучко адаптуватися;

орієнтація на результат і потенціал – оцінювання як досягнутих результатів, так і можливостей розвитку персоналу.

Основні методичні підходи до оцінювання наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні методичні підходи до оцінювання

Методичні підходи	Суть, значення	Цифрові інструменти / приклади
HR-аналіз на основі KPI	оцінка ефективності управління через ключові показники (плинність, продуктивність, залученість)	HRIS, аналітичні панелі в Workday, SAP SuccessFactors
Competency-based analysis	вимірювання відповідності компетенцій працівників стратегічним потребам	сестування, профілі навичок у LMS
Talent Analytics / People Analytics	глибокий аналіз даних про персонал для виявлення закономірностей	AI-платформи для аналізу (Visier, Gloat, PeopleHum)
Оцінка Employee Experience (EX)	дослідження задоволеності, досвіду, очікувань працівників	опитування, eNPS, платформи зворотного зв'язку (CultureAmp, Qualtrics)
Оцінка індексу цифрової зрілості HR	визначення рівня інтеграції цифрових технологій в HR-процеси	методики Gartner, Deloitte Digital HR Maturity Model
360-градусне оцінювання	комплексна оцінка персоналу (керівник, колеги, підлеглі, самооцінка)	онлайн-платформи оцінки (SurveyMonkey, Lattice, PerformYard)
SWOT/PEST-аналіз HR-стратегії	аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на HR-управління	програмне забезпечення для стратегічного аналізу (Lucidchart, Miro)
HR Scorecard (HR Balanced	поєднання фінансових і нефінансових	інтегровані HR-аналітичні

Scorecard)	показників HR-деяльності	платформи
------------	--------------------------	-----------

Примітка. Розроблено за джерелами [45], [47], [53]

Систему показників для оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом підприємства представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників для оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом підприємства

Категорія	Показники (KPI)
Ефективність	продуктивність працівників, досягнення OKR/KPI, виконання стратегічних цілей
Утримання	рівень плинності кадрів, коефіцієнт утримання талантів, середня тривалість роботи
Залученість	індекс залученості, eNPS (employee Net Promoter Score), задоволення працівників
Розвиток	відсоток працівників, що пройшли рескілінг/апскілінг, участь у навчальних програмах
Цифрова трансформація HR	рівень автоматизації HR-процесів, використання AI/аналітики, цифрова грамотність

Примітка. Розроблено за джерелами [45], [47], [53]

Етапами впровадження системи оцінювання на основі цифрових інструментів є:

визначення цілей оцінювання, що саме потрібно виміряти (ефективність, розвиток, залученість);

вибір показників (KPI) – релевантних до обраної HR-стратегії та цифрового контексту;

впровадження цифрових інструментів збору даних HRIS, LMS, платформи зворотного зв'язку, аналітичні системи;

аналіз даних та візуалізація результатів через побудову аналітичних дашбордів;

розробка рекомендацій і сценаріїв дій на основі отриманих висновків;

періодичний моніторинг та корекція через адаптацію показників до змін середовища.

Отже, методичне оцінювання стратегічного управління трудовим потенціалом на основі цифрових інструментів дозволяє:

- приймати обґрунтовані управлінські рішення (data-driven HR);
- підвищити прозорість та ефективність HR-процесів;
- оцінювати та коригувати вплив HR-стратегії на бізнес-результати;
- забезпечити гнучкість і стійкість підприємства в умовах цифрової трансформації.

з методичними підходами до оцінювання стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства на основі цифрових інструментів.

Отже, сучасним підприємствам необхідно постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що неможливо без впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема з використанням цифрових технологій. Ефективна цифровізація бізнес-процесів можлива лише за умови згуртованості та взаємодії колективу. Цифрові системи в управлінні персоналом не лише спрощують організаційні процеси, а й формують нову модель взаємодії між працівниками та роботодавцем, де прозорість, оперативність та індивідуальний підхід стають ключовими принципами ефективного HR-менеджменту.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних засад стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації були сформульовані такі висновки.

1. Стратегічне управління трудовим потенціалом у цифрову епоху виступає інструментом кадрової політики та важливим чинником цифрової трансформації підприємства. Його ефективність визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішна цифрова трансформація неможлива без інвестицій у людський капітал, розвитку

цифрових компетенцій, формування гнучкої організаційної структури та культури, відкритої до змін. Тому HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована з загальною стратегією цифрового розвитку бізнесу.

2. В умовах цифрової трансформації підприємств стратегічне управління трудовим потенціалом дедалі більше спирається на аналітику даних. Підхід data-driven HR означає прийняття кадрових рішень не на інтуїції чи традиційному досвіді, а на основі глибокого аналізу кількісних і якісних показників, що стосуються персоналу. Data-driven HR – це система управління персоналом, у якій дані виступають ключовим ресурсом для: оптимізації HR-процесів; підвищення точності управлінських рішень, виявлення ризиків та можливостей розвитку персоналу, побудови довгострокових прогнозів і персоналізованих стратегій. Джерела HR-даних включають: аналітику з систем обліку персоналу (HRIS, ERP, CRM), результати оцінювання ефективності працівників (KPI, OKR), дані з опитувань залученості, лояльності, задоволеності, інформацію з рекрутингових процесів, навчання та адаптації, поведінкові показники з цифрових платформ (активність, комунікації, ініціативність), відгуки колег, лідерів команд, аналіз зворотного зв'язку (360° review).

3. Сучасним підприємствам необхідно постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що неможливо без впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема з використанням цифрових технологій. Ефективна цифровізація бізнес-процесів можлива лише за умови згуртованості та взаємодії колективу. Цифрові системи в управлінні персоналом не лише спрощують організаційні процеси, а й формують нову модель взаємодії між працівниками та роботодавцем, де прозорість, оперативність та індивідуальний підхід стають ключовими принципами ефективного HR-менеджменту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РІВНЯ ЙОГО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА»

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

ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є одним із провідних сільськогосподарських підприємств Полтавської області. Входить до вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, лідера цукрової та сільськогосподарської галузей України ТОВ «Астарта-Київ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «ім. Довженка» розташоване на території чотирьох районів Полтавської області (Шишацького, Диканського, Зіньківського, Гадацького) і об'єднує десять виробничих підрозділів: ВП «Агрофірма «Агро-Маяк», ВП «Агрофірма «Балясне», ВП «Агрофірма «Гоголеве», ВП «Агрофірма «Золота гора», ВП «Агрофірма «Орданівка», ВП «Агрофірма «ім. Шевченка, ВП «Агрофірма «Шишацька», ВП «Агрофірма «Яреськи», ВП «Яреськівський цукровий завод», ВП «Шишацький комбікормовий завод». Товариство саме у такій структурі було створено шляхом об'єднання вищеназваних підрозділів у 2009 році.

Товариство має повне найменування: українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «ім. Довженка»; англійською мовою: Limited Liability Company «Agrofirma «im. Dovzhenko».

Юридична адреса господарства: Україна, індекс 38030, Полтавська область, Шишацький район, с. Яреськи, вул. Козацький шлях, 29 (попередня назва вулиці Леніна). Центральна садиба господарства знаходиться за 80 км.

Сама територія господарства знаходиться у центральній зоні лісостепу, розташована на таких ґрунтах: піщані та чорноземи типові. Кліматичні умови грають важливу роль у сільському господарстві, визначаючи можливості для вирощування певних культур та досягнення високих врожаїв. Здається, ви описуєте регіони, де сприятливі умови для сільськогосподарської діяльності. Давайте розглянемо кілька аспектів, які можуть бути важливими для сільськогосподарських культур: температурні умови (сприятливий діапазон температур); сонячна радіація (рослини потребують сонячного світла для фотосинтезу); рівень зволоження (вологість ґрунту); кількість тепла (сума теплового позитиву (тепловий режим)).

Регіони з оптимальним поєднанням цих чинників можуть бути ідеальними для сільськогосподарської діяльності та вирощування різноманітних культур.

Видом економічної діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є змішане сільське господарство. Ключові дати в історії розвитку агрофірми:

2009 р. увійшла у склад структурною одиницею агропромхолдингу агропромхолдингу «Астарті-Київ»;

Ключові етапи розвитку об'єднаної агрофірми ім. Довженка – одного з провідних підприємств агропромхолдингу «Астарті-Київ»:

2019 рік – відбулося формування одного з найбільших за площею агроформувань у складі агропромхолдингу «Астарті-Київ» – об'єднаної агрофірми ім. Довженка, до якої увійшли виробничі підрозділи: «Гоголеве», «Яреськи», «Золота гора», «Шишацька», «Балясне», «ім. Шевченка», «Агро-Маяк», «Орданівка». Згодом до структури приєднався також Яреськівський цукровий завод;

2022 рік – у виробничому підрозділі «Гоголеве» введено в експлуатацію сучасний молочнотоварний комплекс на 500 голів великої рогатої худоби з безприв'язною системою утримання;

2023 рік – відкрито другу чергу молочнотоварного комплексу на 500 голів у підрозділі «Гоголеве» (с. Гоголеве, Шишацький район). Також введено в

експлуатацію реконструйований комбикормовий завод та новозбудовану насінневу лінію у смт Шишаки. Обидва об'єкти увійшли до складу виробничого підрозділу «Шишацький комбикормовий завод»;

2024 рік – у виробничому підрозділі «Шишацька» (с. Хвощове) введено в експлуатацію першу чергу сучасного нетельного господарства на 1740 голів ВРХ. Крім того, в підрозділі «Яреськівський цукровий завод» запущено в роботу новий склад-силос для безтарного зберігання цукру потужністю 50 тисяч тонн;

2024 рік – у с. Хвощове введено в експлуатацію другу чергу нетельного комплексу на 1140 голів ВРХ, що дозволило суттєво зміцнити тваринницький напрям підприємства.

Мета діяльності товариства – отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, підприємницької, комерційної та інших форм господарської діяльності в різних галузях економіки. Це, у свою чергу, спрямоване на задоволення суспільних соціально-економічних потреб та підвищення добробуту працівників підприємства.

Предмет діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» охоплює широке коло напрямів аграрного та переробного секторів економіки, зокрема:

тваринництво та птахівництво: розведення великої рогатої худоби, свиней, птиці та інших сільськогосподарських тварин; виробництво м'яса, м'ясних продуктів, молока, молочних продуктів, сирів, морозива; переробка тваринницької продукції як на власних потужностях, так і за межами господарства; надання супутніх послуг у тваринництві; розведення дичини, організація мисливства, спортивної та аматорської риболовлі.

рослинництво та агросервіс: вирощування зернових, технічних, кормових, овочевих культур; виробництво сортового насіння, насіння льону, його первинна обробка та реалізація; захист рослин, агрохімічне обслуговування, застосування пестицидів і агрохімікатів; виробництво та реалізація олій (рафінованих і нерафінованих), жирів та інших продуктів рослинного походження;

переробна промисловість: виробництво борошна, круп, крохмалю, хлібобулочних і кондитерських виробів; виготовлення комбикормів, кормових добавок, готових кормів для с/г тварин; первинна переробка сільгосппродукції: зерна, овочів, м'яса, молока; виробництво ковбасних виробів, консервів, копченостей, цукру, олії та іншої продовольчої продукції;

лісове господарство та деревообробка: заготівля та переробка лісових матеріалів, виробництво побутових і будівельних матеріалів; виготовлення меблів, конструкцій, плетених та декоративних виробів.

бджільництво та рибництво: ведення бджільництва та виробництво продуктів бджільництва; промислове вирощування та переробка риби;

забезпечення аграрного виробництва через постачання сільськогосподарським виробникам паливно-мастильних матеріалів, сировини, с/г техніки, запчастин, насіння, добрив, засобів захисту рослин, енергоносіїв та іншого обладнання.

Загальна мета діяльності підприємства — забезпечення ефективного виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції, задоволення потреб споживачів, підвищення економічної ефективності господарства та добробуту працівників

Організаційна функція ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» полягає в раціональному впорядкуванні та взаємодії всіх елементів управлінської системи.

Чітка організаційна структура забезпечує злагоджену взаємодію між підрозділами, сприяє узгодженості дій та підвищує керованість підприємством у цілому.

ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» самостійно формує власну організаційну структуру, яка включає як формальні елементи (визначені статутом, посадовими інструкціями, регламентами), так і неформальні зв'язки, що виникають у процесі повсякденної діяльності між працівниками. Органи управління товариства:

вищий орган управління – Загальні збори учасників, які ухвалюють ключові рішення щодо діяльності підприємства. Кількість голосів кожного учасника відповідає розміру його частки у статутному капіталі;

виконавчий орган – Генеральний директор, який здійснює оперативне керівництво підприємством і представляє його інтереси без довіреності.

Представники учасників можуть призначатися як на постійній основі, так і на певний термін, залежно від потреб товариства та його внутрішнього регламенту.

Організаційна структура управління підприємством відображена на схемі (рис. 2.1), що ілюструє підпорядкованість, взаємозв'язки та функціональні обов'язки всіх рівнів управління.

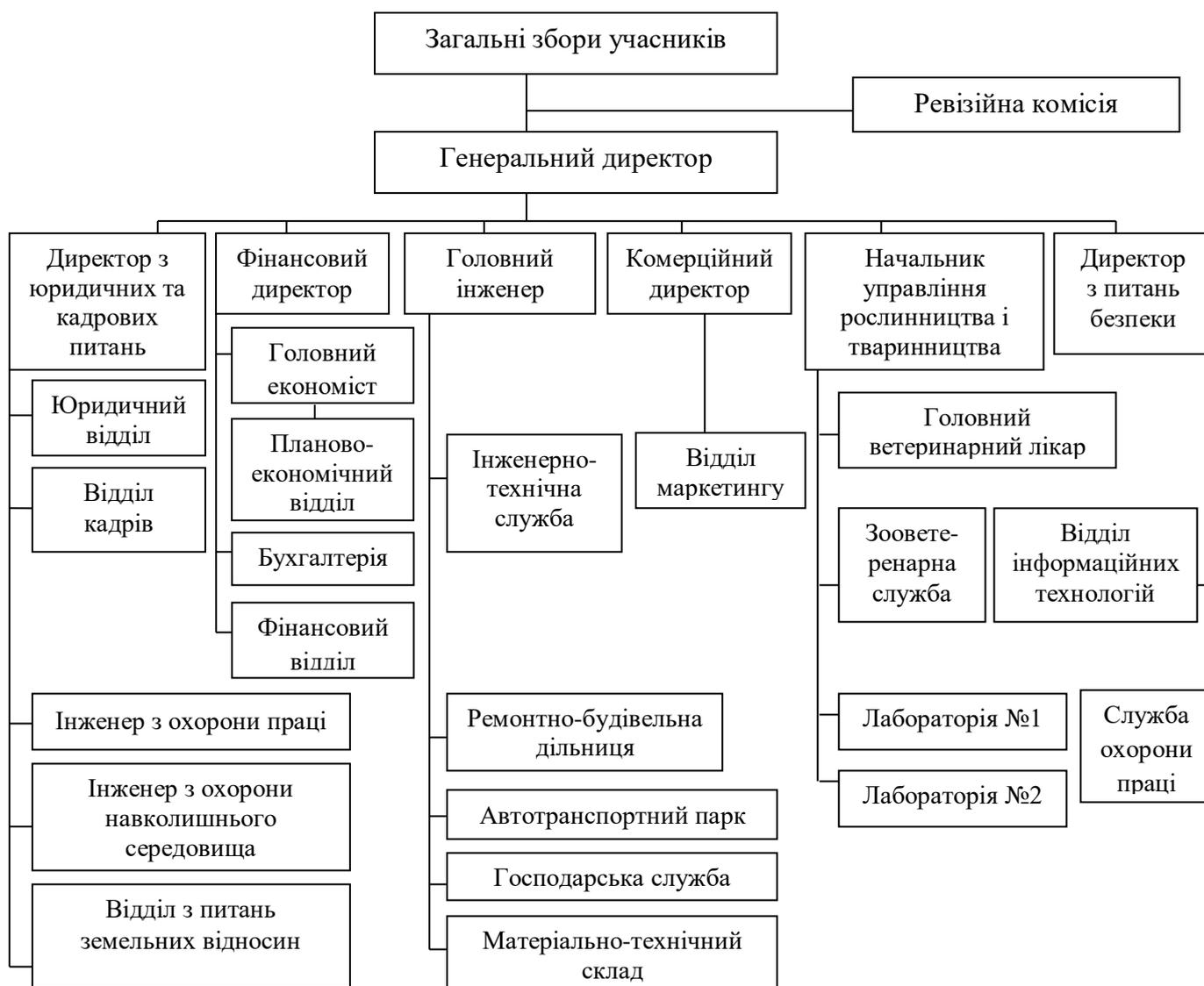


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка»

Завдяки використанню високоякісного насіння, науково обґрунтованих норм внесення добрив та засобів захисту рослин, урожайність основних культур в агрофірмі значно перевищує середньоукраїнські показники.

ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» визначає тваринництво, зокрема молочне скотарство, як один із ключових напрямів своєї діяльності. З метою підвищення ефективності виробництва підприємство активно інвестує в реконструкцію ферм, модернізацію обладнання, покращення побутових умов для працівників.

На сьогодні в господарстві утримується понад 13 тисяч голів ВРХ, з яких майже 7 тисяч – дійні корови. За інформацією Шишацької районної державної адміністрації, підприємство виробляє 12 % молока від загального обсягу в Полтавській області, що свідчить про його вагому роль у молочному секторі регіону.

Рослинництво є ще одним стратегічним напрямом розвитку агрофірми. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» обробляє близько 45 тисяч гектарів орних земель у Гадяцькому, Диканському, Зіньківському та Шишацькому районах Полтавщини. Основними культурами є цукрові буряки (провідна культура), соя, озима пшениця, ячмінь, кукурудза та соняшник. Зокрема, цукрові буряки займають близько 24 % у структурі посівних площ підприємства, що становить 15,3 % від загальної площі посівів цієї культури в області. Переробку цукросировини здійснюють на Яреськівському цукровому заводі, який входить до складу підприємства як виробничий підрозділ.

Охорона праці також є важливою складовою функціонування підприємства. Служба охорони праці ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» виконує повний перелік обов'язків відповідно до чинного законодавства та Типового положення про службу охорони праці. У її діяльності беруть участь як

адміністрація підприємства, так і трудовий колектив, а також профспілкові організації, якщо вони діють на підприємстві.

Комісія з питань охорони праці в ТОВ "Агрофірма "ім. Довженка" виконує ряд важливих функцій та завдань:

розробка комплексних заходів з охорони праці: розробка та впровадження системи заходів для забезпечення безпеки та здоров'я працівників підприємства;

перевірка дотримання вимог нормативно-правових актів: контроль за виконанням працівниками встановлених нормативно-правових актів у сфері охорони праці;

складання звітності з охорони праці: підготовка та подання звітів про стан охорони праці на підприємстві згідно встановленим формам та строки;

проведення інструктажів та навчання з охорони праці: організація та проведення інструктажів для нових працівників, періодичних та позапланових навчань з охорони праці;

розгляд скарг та заяв працівників: обробка та вирішення питань, пов'язаних із скаргами, заявами та пропозиціями працівників щодо умов праці та охорони праці;

участь у розслідуванні нещасних випадків: комісія бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві для визначення причин та розробки заходів для їх запобігання в майбутньому.

Створення такої комісії сприяє активній участі всіх зацікавлених сторін у забезпеченні безпеки та ефективності у виробничому процесі товариства; професійної спілки; 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.

Так, в Україні існують нормативно-правові акти, спрямовані на гарантування безпеки, здоров'я та життя працівників сільськогосподарських

підприємств [7]. Основні акти, які стосуються охорони праці в аграрному секторі, включають:

Закон України «Про охорону праці» [3] визначає права та обов'язки працівників та роботодавців у сфері охорони праці, встановлює загальні принципи та вимоги щодо створення безпечних та здорових умов праці;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Переліку робіт і професій, що визначаються як важкі або шкідливі»: встановлює перелік робіт і професій, які можуть бути визнані важкими або шкідливими, а отже, можуть потребувати особливих умов праці та заходів з охорони праці;

Галузеві нормативно-правові акти для сільськогосподарських підприємств існують окремі акти, які регулюють особливості охорони праці в даній галузі, що може включати в себе правила техніки безпеки, стандарти та вимоги до умов праці в сільському господарстві;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення державного нагляду (контролю) за дотриманням законодавства у сфері охорони праці» визначає порядок проведення державного нагляду за дотриманням вимог законодавства у сфері охорони праці, включаючи сільське господарство.

Всі ці нормативно-правові акти мають на меті створення ефективної системи охорони праці в аграрному секторі та забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві поклали ряд обов'язків на товариство, а саме ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»:

забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці: Заходи з організації роботи, що враховують Загальні вимоги до забезпечення охорони праці. Створення умов праці, які відповідають стандартам безпеки та здоров'я праці;

медичні огляди працівників. Організація медичних оглядів при прийнятті на роботу та протягом трудової діяльності. Відповідність проведення медичних оглядів вимогам законодавства та внутрішнім положенням.

експлуатація виробничих будівель і споруд. Забезпечення безпечної та надійної експлуатації будівель та споруд відповідно до встановлених норм та Положення про безпечну експлуатацію;

здійснення регулярного технічного обслуговування;

пожежна безпека: забезпечення стану пожежної безпеки відповідно до Правил пожежної безпеки в Україні;

виконання вимог, пов'язаних із запобіганням та гасінням пожеж;

дозвіл на виконання робіт та експлуатацію обладнання. Отримання дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію обладнання підвищеної небезпеки;

нормативні акти про охорону праці. Опрацювання та затвердження нормативних актів про охорону праці відповідно до законодавства та установлених процедур;

атестація робочих місць. Організація та проведення атестації робочих місць згідно з встановленими процедурами та вимогами.

Всі ці заходи свідчать про високий рівень уваги та відповідальності компанії щодо організації безпечних та здорових умов праці для працівників.

З викладеного тексту видно, що у ТОВ "Агрофірма «ім. Довженка»" приділяється велика увага організації охорони праці та забезпеченню безпеки працівників. Розглянемо кілька ключових пунктів вашого опису:

розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій. Проведення ретельного розслідування подій для визначення причин та удосконалення системи безпеки. Ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій для подальшого аналізу та попередження подібних ситуацій;

гігієнічна регламентація та державна реєстрація небезпечних факторів. Здійснення гігієнічної регламентації та реєстрації небезпечних факторів для забезпечення безпеки працівників. Державна санітарно-гігієнічна експертиза технологій, продукції та сировини. Проведення експертизи для забезпечення виробництва безпечних та гігієнічних продуктів;

встановлення знаків безпеки. Використання стандартів та знаків безпеки для позначення небезпечних зон;

забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ): Відповідно до Технічного регламенту, працівники повинні отримувати відповідні ЗІЗ для запобігання та захисту від потенційних небезпек;

функції служби охорони праці: Розробка комплексних заходів, перевірка дотримання нормативно-правових актів, складання звітності, проведення інструктажів, участь у розслідуванні нещасних випадків, атестація робочих місць є ключовою функцією служби охорони праці.

Таким чином, всі ці заходи та дії свідчать про важливість та відповідальність підприємства щодо забезпечення безпеки та охорони праці, що, в свою чергу, сприяє створенню здорового та безпечного робочого середовища для працівників.

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

Для оцінки виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» було проведено аналіз ключових техніко-економічних показників за підсумками 2022–2024 звітних років. У процесі аналізу використовувались дані річної фінансової звітності підприємства, зокрема: Форма №1 «Баланс підприємства» (додаток Б); Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).

Основна мета формування та реалізації виробничої політики підприємства полягає в адаптації до ринкових умов із мінімальними витратами, що, у свою чергу, вимагає від керівництва та спеціалістів глибокого розуміння внутрішніх процесів, інновації та тенденції цифровізації.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 20232 р.	
					абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	4748309	5696403,5	7117406	2369098	49,89	1421002,5	24,95
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	3501450	4075919,5	4993929	1492479	42,62	918009,5	22,52
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	595350,5	612587,5	691985,5	96635	16,23	79398	12,96
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	9900,5	93674,5	96557,5	86657	875,28	2883	3,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	2914751	3487967,5	4280240	1365489	46,85	792272,5	22,71
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1207	1286	1331	124	10,27	45	3,50
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт і послуг	тис. грн.	2154804	2646477	4178705	2023901	93,93	1532228	57,90
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	2154804	2646477	4178705	2023901	93,93	1532228	57,90
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	3128221	5447762	6190027	3061806	97,88	742265	13,63
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	252734	327470	376374	123640	48,92	48904	14,93
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17449,19	21220,19	23564,61	6115,42	35,05	2344,42	11,05
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	336742	515795	893719	556977	165,40	377924	73,27
4.2. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	182636	735639	804985	622349	340,76	69346	9,43
4.3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	182636	735639	804985	622349	340,76	69346	9,43

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн. /особу	1785,26	2057,91	3139,52	1354,27	75,86	1081,61	52,56
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,450	0,220	0,296	-0,15	-34,20	0,08	34,94
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,065	0,082	0,09	0,025	38,46	0,008	9,76
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,054	0,07	0,67	0,013	24,07	-0,003	-4,29
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	3,82	4,00	5,78	1,96	51,30	1,78	44,60
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,68	0,69	0,88	0,20	29,23	0,19	26,70
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	94,16	89,99	62,24	-31,93	-33,91	-27,76	-30,84
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,07	0,08	0,11	0,05	69,05	0,03	41,80
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	145,17	205,8	148,1	2,93	2,02	-57,7	-28,05
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	3,66	11,48	10,28	6,62	x	-1,20	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	5,13	16,02	14,92	9,79	x	-1,10	x
6.3. Рентабельність продукції	%	19,88	34,13	25,01	5,13	x	-9,13	x

Показники стану й руху основних засобів ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.1 свідчать про те, що в 2024 році рівень середньої вартості:

сукупного капіталу на 2369098 тис. грн. або на 49,89 % порівняно 2022 р. і на 1421002,5 тис. грн. або на 24,95 % порівняно 2023 р.;

власного капіталу на 1492479 тис. грн. або на 42,62 % порівняно 2022 р. і на 918009,54 тис. грн. або на 22,52% порівняно 2023 р.

Вагоме значення для ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» мають його ресурси. Тому нами розглянуто динаміку ресурсів товариства (табл. 2.1). Проаналізувавши показники ефективності складу і вартості основних і оборотних засобів товариства за 2022 – 2024 рр. можна зробити наступні висновки: рівень середньорічної вартості основних засобів у 2024 р. дорівнював 691985,5 тис. грн., що більше на 96635 тис. грн. або 16,23 % проти 2022 р. і на 79398 тис. грн. або 12,96 % проти 2023 р.; рівень середніх залишків оборотних засобів у 2024 р. був 4280240 тис. грн., що більше на 1365489 тис. грн. або 46,8 % проти 2022 р. і на 792272,5 тис. грн. або 228,71 % проти 2023 р.

Аналіз економічних показників ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» (табл. 2.1) свідчить про те, що у 2024 р.:

чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 2154804 тис. грн., що більше на 446501 тис. грн. або 26,14 % проти 2022 р. і на 162696 тис. грн. або 8,17 % проти 2023 р.;

операційні витрати склали 3128221 тис. грн., що менше на 459041 тис. грн. або 12,8 % проти 2022 р., але більше на 511596 тис. грн. або 19,55 % проти 2023 р.;

фонд оплати праці усіх працівників дорівнював 376374 тис. грн., що більше на 123640 тис. грн. або 48,92 % проти 2022 р. і на 48904 тис. грн. або 14,93 % проти 2023 р.;

середньомісячна заробітна плата одного працівника дорівнювала 23564,61 грн, що більше на 6115,42 грн. або 35,05 % проти 2022 р. і на 2344,42 тис. грн. або 11,05 % проти 2023 р.

Отже, результати підрахунків свідчать, що досліджуване товариство активно розвивається, а керівництво веде ефективну організаційно-виробничу політику.

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що валовий прибуток ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», то у 2024 р. склав 893719 тис. грн., що більше на 556977 тис. грн. або 165,40 % проти 2022 р. і на 377924 тис. грн. або 73,27 % ніж у попередньому 2023 р. Також аналізуючи дані можна зробити висновок, що відбулося збільшення у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво валової та товарної продукції, при цьому зменшилась площа сільськогосподарських угідь у користуванні на 5 %, з них ріллі на 1 %.

Таким чином, аналіз показників ефективності використання ресурсів і витратам ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. наведено в табл. 2.1. Так, рівень коефіцієнта зносу основних засобів на кінець 2024 р. становив 0,296, що на 34,94 порівняно з 2023 р. Цей факт підтверджує, що основні засоби на ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» ефективно використовуються за призначенням, саме товариство власні мінімізувало простої сільськогосподарського виробництва, але на майбутнє керівництво повинно розглянути всі альтернативи поновлення основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2024 р. склав 0,09.

Також згідно оцінки показників господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» можна зробити такі висновки у 2024 р.:

зростає показник продуктивності праці з кожним роком. Так, у 2024 р. він склав 3139,52 тис. грн., що на 1354,27 грн. більше ніж у 2022 р. і на 1081,61 грн. ніж у 2023 р. Зміни кількості працюючих в товаристві суттєво не вплинули на продуктивність праці, що є позитивним фактором(рис. 2.2);

збільшився показник фондівдачі та дорівнював 5,78 грн./грн., що на 1,96 грн./грн. більше ніж у 2022 р. та на 1,78 грн./грн. більше ніж у 2023 р. Динаміка до збільшення фондівдачі показника свідчить про зміни ефективності використання основних засобів ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» (рис. 2.3).



Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

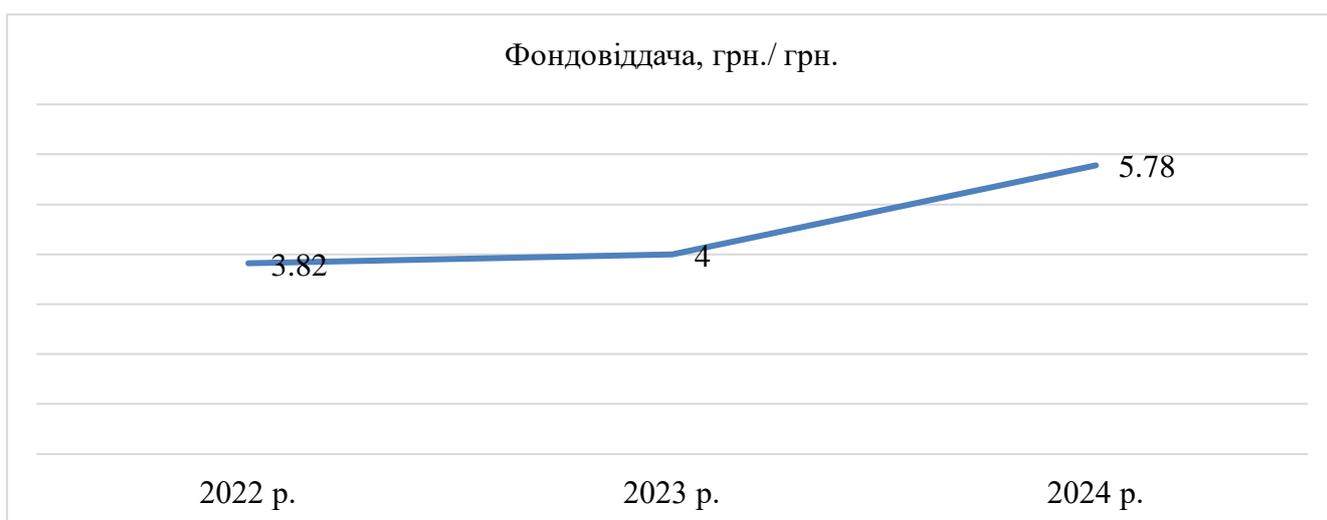


Рисунок 2.3 – Динаміка фондівдачі на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Загальновідомо, що рівень рентабельності в сільському господарстві значною мірою залежить від цін на аграрну продукцію, які формуються під впливом попиту та пропозиції на ринку. Саме цінова кон'юнктура є визначальним чинником доходів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» та суттєво впливає на прийняття управлінських рішень щодо структури та площ посівів.

Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію, може негативно вплинути на діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», його фінансовий стан, результати діяльності та перспективи. Аналіз табл. 2.1 свідчить, що у 2022-2024 рр. достатній рівень показників рентабельності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Рентабельність основних засобів вказує на частку прибутку ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка», отриманого за рік, від вартості основних засобів. Так, динаміка рентабельності сукупного капіталу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» у 2022 р. дорівнювала 3,66 %, який у наступний 2023 р. стрімко зріс у 3 рази і вже дорівнював 11,48 %. Проте в 2024 р. цей показник зменшився на 1.1 п.п. і склав лише 10,28 %.

Таким чином, ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за досліджуваний період 2022 – 2024 роки продемонструвало фінансову стабільність і платоспроможність.

2.3 Оцінка рівня цифровізації системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Оцінка рівня цифровізації системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є вагомим етапом у вдосконаленні кадрової політики підприємства в умовах цифрової трансформації. Аналіз цифрових інструментів, що використовуються для обліку, контролю та планування трудових ресурсів, дозволяє виявити резерви підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження сучасних цифрових рішень сприяє автоматизації рутинних процесів, підвищенню продуктивності працівників та загальній конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2, показники якої свідчить, що в ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» у 2024 р. загальна кількість персоналу становила 1207 осіб, що більше на 124 особи проти 2022 р. і на 45 осіб проти 2023 р.

Таблиця 2.2 – Аналіз 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

Далі проаналізуємо чисельність окремих категорій працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – 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

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. наведено в табл. 2.4, показники якої показали, що на досліджуваному товаристві в освітній структурі персоналу переважають працівники з початковим рівнем вищої освіти, зокрема з освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст» і «магістр». Так їх частка у 2024 році

зросла на 1,3 п.п. порівняно з 2022 р. Спостерігається зменшення частки працівників з вищою освітою у 2024 р. на 0,2 п.п. порівняно з 2022 р. Питома вага персоналу з середньою освітою також дещо знизилася у 2023 р., проте у 2024 р. збільшилась.

Таблиця 2.4 – Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр.

Рівні освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2024 р. до:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2022 р.	2023 р.
Середня освіта	362	30,0	367	28,5	385	28,9	-1,1	0,4
Початковий рівень вищої освіти	483	40,0	528	41,1	550	41,3	1,3	0,2
Вища освіта (магістр/ спеціаліст)	362	30,0	391	30,4	396	29,8	-0,2	-0,6
Разом	1207	100	1286	100	1331	100	x	x

Характеристика персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за статтю за досліджуваний період 2022 – 2024 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – 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

Показники табл. 2.5 свідчать про те, що за 2022 – 2024 рр. на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» найбільша частка чоловіків. У 2024 р. їх

питома вага у загальній структурі персоналу склала 63,3 %, що більше на 26,6 % ніж жінок (36,7 %). Проте, кількість чоловіків у структурі персоналу з кожним роком зменшується. Так, в 2023 р. вона склала 64,2 %, а у 2022 р. – 64,8 %. Тобто відбулося зниження на 1,5 п.п. за два роки. Водночас спостерігається збільшення питомої ваги персоналу за статтю «жінки» з 35,2 % у 2022 р. до 36,7 % у 2024 р. (1,5 п.п.).

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз 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: за власним бажанням скорочення штату за порушення дисципліни	61	55	50	-11	-5
	42	38	34	-8	-4
	20	14	12	-8	-2
	-	-	-	-	-
Внутрішні переміщення	16	18	20	4	2

Показники табл. 2.6 свідчать, що ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», прагнучи до найвищої продуктивності праці, має стабільний колектив і обмежену кількість небажаних звільнень.

Аналіз показників плинності персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.7). Проаналізувавши табл. 2.7 можна зробити висновки, що в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022 – 2024 рр. динаміка показників плинності персоналу постійно коливається, у 2024 р.: коефіцієнт

поновлення персоналу дорівнював 5,11, що більше на 1,31 проти 2022 р. і на 0,06 протиз 2023 р.; коефіцієнт вибуття персоналу дорівнював 3,76, що менше на 1,3 проти 2022 р. і менше на 0,52 проти 2023 р.; коефіцієнт плинності кадрів дорівнював 3,46, що менше на 1,66 проти 2022 р. і менше на 0,59 протиз 2023 р.; коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу склав 0,015, що більше на 0,002 проти 2022 р. і на 0,001 проти 2023 р.

Таблиця 2.7 – Аналіз 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

Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.8. Отже, в період з 2022 по 2024 рік спостерігається стійке зростання фонду заробітної плати в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Загальний фонд заробітної плати у 2024 році становить 376374 тис. грн, що на 123 640 тис. грн більше порівняно з 2022 роком та на 48904 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Фонд основної заробітної плати, який складає 90% загального фонду, зріс на 111276 тис. грн з 2022 року та на 44013,6 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про підвищення базових окладів і ставок. Фонд додаткової заробітної плати, який займає стабільні 10%, також демонструє приріст на 12364 тис. грн до 2022 року та на 4890,4 тис. грн до 2023 року, що може вказувати на збільшення стимулюючих виплат, премій або компенсацій.

Таблиця 2.8 – 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
1.3 Фонд додаткової заробітної плати	25273,4	10	32747	10	37637,4	10	12364	4890,4

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» впродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка щодо стабілізації кадрового складу та зростання витрат на оплату праці. Показники плинності персоналу свідчать про зменшення вибуття та плинності кадрів, що є ознакою покращення умов праці, внутрішньої політики управління персоналом і мотиваційної складової. Одночасно, значне збільшення фонду заробітної плати, зокрема основної його частини, вказує на підвищення рівня оплати праці та зростання інвестицій у трудовий потенціал товариства. Така тенденція є сприятливою з точки зору підвищення продуктивності, зміцнення кадрового складу та посилення конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Висновки до розділу 2

Аналіз управління трудовим потенціалом та рівня його цифрової трансформації в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» дозволив зроби такі висновки.

1. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» – одне з провідних сільськогосподарських підприємств Полтавської області. Входить до вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, лідера цукрової та сільськогосподарської галузей України ТОВ «Астарта-Київ». Видом економічної діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є змішане сільське господарство. Товариство спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків, зернових та олійних культур. Пріоритетним напрямком є вирощування цукрових буряків та сої, урожай яких у подальшому переробляються відповідно Яреськівським цукровим заводом та Глобинським переробним заводом. Також важливими культурами сівозмін є озима пшениця, зернова кукурудза, ячмінь, немалі площі займає кормовий клин для забезпечення потреб тваринництва. Ключові стратегічні цілі ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка»: утримання ринкових позицій товариства, підвищення доходності, а у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління людськими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки. ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» забезпечує функціонування системи управління охороною праці.

2. Виконаний економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» показав, що динаміка прибутку є досить стабільною. Метою формування та реалізації виробничої політики ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є пристосування до вимог ринку з мінімальними витратами, але це потребує від керівників та спеціалістів обізнаності з широкого кола питань за межами сфери виробництва. Головними цілями діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» на цьому етапі розвитку є зростання доходів підприємства, що включає підвищення прибутковості, розширення частки ринку та обсягів продажу, збільшення продуктивності та

потужностей, ефективніше використання фінансових ресурсів, а також розвиток виробництва та модернізацію технологічної бази.

3. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» впродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка щодо стабілізації кадрового складу та зростання витрат на оплату праці. Показники плинності персоналу свідчать про зменшення вибуття та плинності кадрів, що є ознакою покращення умов праці, внутрішньої політики управління персоналом і мотиваційної складової. Одночасно, значне збільшення фонду заробітної плати, зокрема основної його частини, вказує на підвищення рівня оплати праці та зростання інвестицій у трудовий потенціал товариства. Така тенденція є сприятливою з точки зору підвищення продуктивності, зміцнення кадрового складу та посилення конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА»

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження цифрових HRM-систем для ефективного управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

В умовах сучасної трансформації аграрного сектору України питання ефективного управління трудовим потенціалом є особливого важливим. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», що функціонує у конкурентному середовищі, стикається з низкою викликів:

- сезонністю виробництва;
- нестачею кваліфікованих кадрів;
- високою плинністю персоналу;
- складністю у плануванні людських ресурсів та необхідністю дотримання вимог трудового законодавства.

Саме за таких умов традиційні підходи до управління персоналом вже не забезпечують належної гнучкості, оперативності та прозорості.

Одним із ключових напрямів модернізації кадрової роботи є впровадження цифрових HRM-систем (Human Resource Management Systems), які дозволяють автоматизувати всі основні HR-процеси:

- облік персоналу;
- розрахунок заробітної плати;
- рекрутинг;
- оцінку ефективності;
- навчання та розвиток;
- кадрове планування тощо.

Отже, саме такі системи сприяють зменшенню адміністративного навантаження, зниженню ймовірності помилок у розрахунках, підвищенню рівня дисципліни та мотивації працівників ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Цифрові HRM-рішення забезпечать централізоване зберігання даних, легкий доступ до інформації про працівників, інтеграцію з іншими системами (бухгалтерськими, виробничими, аналітичними), а також відкривають нові можливості для прийняття стратегічних управлінських рішень на основі аналітики. Завдяки автоматизованим інструментам рекрутингу, ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» зможе отримувати і швидко залучати нових працівників, що особливо важливо в періоди сезонного зростання попиту на робочу силу.

Ще одним важливим аргументом є підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх змін. Впровадження цифрових HRM-систем дозволить ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» ефективно організовувати віддалену роботу, адаптувати графіки працівників, забезпечувати швидку комунікацію між підрозділами. Адже, критично важливо в умовах непередбачуваних подій, таких як воєнний стан, епідеміологічні загрози чи різкі зміни кліматичних умов.

Таким чином, впровадження цифрових HRM-систем є не лише технічним оновленням, а й стратегічним кроком до побудови ефективної моделі управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», що дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, сформувати кадровий резерв і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

Тому стратегічно обгрунтованим кроком для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та покращення організаційної культури у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є впровадження цифрових HRM-систем.

Цифрові HRM-системи дозволяють автоматизувати ключові процеси управління персоналом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», включаючи облік

кадрів, нарахування заробітної плати, контроль відпусток, лікарняних, а також формування звітності. Завдяки цьому значно зменшується адміністративне навантаження на HR-відділ, скорочується час на виконання рутинних завдань та мінімізуються ризики, пов'язані з людським фактором. Система виконує багатоопераційні процеси точно і без затримок, що підвищує загальну ефективність кадрового управління.

HRM-системи надають можливість аналізувати ефективність кожного працівника ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», відстежувати індивідуальні результати та будувати стратегії розвитку персоналу. Функції оцінки компетенцій, контролю за виконанням KPI та планування кар'єрного зростання сприяють максимально ефективному використанню наявного трудового ресурсу. Такий підхід є особливо важливим для агрофірми, де виробничі цикли мають сезонний характер і вимагають гнучкого управління персоналом.

Цифрові HRM-системи дають змогу оперативно отримувати доступ до актуальної інформації про чисельність, структуру та рух персоналу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Такий підхід забезпечить якісне кадрове планування з урахуванням майбутніх потреб виробництва. Особливо важливим це є для аграрних підприємств, які повинні враховувати зміну сезонного навантаження, обсяг польових робіт, потребу в тимчасових або мобільних працівниках.

Завдяки використанню цифрових інструментів, усі кадрові дії та зміни фіксуються в системі, що забезпечує прозорість процесів управління персоналом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». HRM-система дозволяє керівництву легко контролювати дисципліну, відвідуваність, виконання планових завдань, а також уникати порушень трудового законодавства. Такий підхід підвищує рівень довіри серед працівників та забезпечує дотримання внутрішніх політик.

Сучасне кадрове управління із використанням цифрових технологій формує позитивний імідж ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Агрофірма, яка демонструє впровадження HRM-систем, сприймається як сучасний,

інноваційний роботодавець, що дбає про прозорість, розвиток персоналу та справедливу оцінку праці, що дозволяє залучати молодих кваліфікованих спеціалістів і зменшити плинність кадрів.

В умовах економічної нестабільності, змін у трудовому законодавстві, мобілізації чи надзвичайних ситуацій (наприклад, погодних умов, пандемій) HRM-системи дають змогу оперативно приймати управлінські рішення. Автоматизоване планування графіків, облік віддаленої роботи, електронне повідомлення працівників — усе це робить підприємство більш гнучким і стійким до зовнішніх викликів.

В табл. 3.1 наведено обґрунтування доцільності впровадження цифрових HRM-систем в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Таблиця 3.1 – Обґрунтування доцільності впровадження цифрових HRM-систем в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»

Пріоритетні напрями	Проблема (до впровадження)	Можливості HRM-системи	Очікуваний результат	Приклад реалізації
1	2	3	4	5
Облік персоналу	ведення даних у паперовій формі або Excel, ймовірність помилок	централізована база даних працівників, автоматичне оновлення	підвищення точності, швидкий доступ до інформації	модуль «Облік кадрів» у системах SAP SuccessFactors, Zoho People
Нарахування заробітної плати	ризик неточностей, затримки, високе навантаження на бухгалтерію	автоматизація розрахунків заробітної плати, премій, податків	скорочення витрат часу, усунення людського фактору	вбудований модуль «Payroll» у BambooHR або Bitrix24
Оцінка продуктивності	відсутність об'єктивних критеріїв, складність контролю ефективності	KPI, оцінка 360°, звіти про результати діяльності	прозорість оцінювання, стимулювання до продуктивної праці	оцінювання результатів сезонних працівників у PeopleForce
Рекрутинг	тривалий підбір кадрів, неактуальна база кандидатів	електронні анкети, автоматичний відбір за критеріями, інтеграція з job-сайтами	прискорення процесу найму, зниження витрат на підбір персоналу	Інтеграція HRM з Work.ua або Jooble
Навчання і розвиток	низька кваліфікація, відсутність плану	платформи для онлайн-навчання, ведення карт	підвищення кваліфікації, формування	впровадження LMS (Learning Management)

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	розвитку персоналу	розвитку	кадрового резерву	System) у AgriHR
Кадрове планування	складність у прогнозуванні потреб у працівниках (особливо сезонних)	прогнозування потреб, створення сценаріїв розвитку	збалансоване кадрове забезпечення, адаптація до змін	планування обсягів персоналу в AgriSmart
Контроль дисципліни та часу	втрати часу, несвоєчасна присутність, ручний облік табелів	Системи обліку робочого часу, геолокація, мобільний доступ	Підвищення трудової дисципліни, об'єктивна статистика	Впровадження GPS-відміток для польових працівників
Юридична відповідність та звітність	порушення трудового законодавства через помилки або неухважність	автоматичне формування звітності, відповідність КЗпП та податковим вимогам	зниження юридичних ризиків, простота перевірок	генерація звітів для податкових служб у системі «Мегаполіс-Зарплата»
Корпоративна культура	відсутність комунікації, низький рівень залученості персоналу	внутрішні портали, опитування, повідомлення, нагородження	підвищення мотивації та лояльності працівників	HR-бот для спілкування з персоналом в Telegram або корпоративному чаті
Антикризове управління	важко швидко реагувати на зовнішні виклики (епідемії, погодні умови, мобілізації тощо)	гнучке перепланування графіків, управління віддаленою роботою	стійкість бізнесу до зовнішніх змін	зміна графіків польових робіт через мобільний додаток HRM

Таким чином, аналіз вищевказаних пріоритетних напрямів управління трудовими ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» свідчить про високу доцільність впровадження цифрових HRM-систем. Усі розглянуті напрями — від обліку персоналу до антикризового управління демонструють, що традиційні підходи вже не забезпечують належного рівня ефективності, точності та гнучкості.

Цифрові HRM-рішення дозволять ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» автоматизувати рутинні процеси, забезпечити точність у розрахунках, оптимізувати час і ресурси, а також впровадити об'єктивні критерії оцінювання персоналу. Сучасні системи також відкривають нові можливості для

стратегічного планування, розвитку корпоративної культури та адаптації до динамічних викликів аграрної сфери.

Особливо актуальним для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є гнучке кадрове планування, автоматизований облік робочого часу та можливість управління сезонними працівниками — функції, які традиційно вимагали значних зусиль з боку HR-фахівців.

Загалом, впровадження HRM-систем не лише підвищить ефективність управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», а й сприятиме цифровій трансформації агрофірми в цілому, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності, стійкість до зовнішніх ризиків та формування позитивного іміджу товариства.

3.2 Розробка стратегії підвищення адаптивності трудового потенціалу ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» до умов цифрової економіки

Сучасні реалії сьогодення дедалі більше наповнюються передовими цифровими технологіями, тому важливо, щоб усі соціальні групи були готові ефективно застосовувати їх як у професійній діяльності, так і в повсякденному житті. Швидкий розвиток інформаційних технологій супроводжується появою нових пристроїв і збільшенням кількості користувачів Інтернету.

Серед ключових технологій, що суттєво впливають на розвиток людини, сьогодні виділяють:

- робототехніку;
- штучний інтелект;
- Інтернет речей;
- хмарні обчислення;
- Big Data;
- тривимірний друк;
- цифрові платіжні системи;
- функціонально-сумісні технологічні платформи.

Цифрова компетентність в сучасних умовах ґрунтується на знаннях і навичках у сфері цифрових технологій. Працівники ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» повинні критично оцінювати достовірність і надійність інформації, що надходить через цифрові засоби, а також усвідомлювати юридичні та етичні норми, пов'язані з їх використанням.

Основні складові цифрової компетентності включають:

впевнене, критичне та відповідальне застосування цифрових технологій для навчання і роботи;

інформаційну та дата-грамотність;

комунікацію та співпрацю в цифровому середовищі;

створення цифрового контенту, зокрема програмування;

забезпечення безпеки, кібербезпеки та цифрового благополуччя;

розв'язання професійних і повсякденних завдань за допомогою цифрових інструментів.

Працівники агрофірми мають:

розуміти, як цифрові технології підтримують комунікацію, творчість і інновації;

усвідомлювати їх можливості, обмеження, потенційні наслідки і ризики;

знати принципи роботи і логіку розвитку цифрових систем, пристроїв, програм і мереж;

вміти використовувати цифрові технології для активного громадянства, соціальної інтеграції, творчої діяльності і досягнення різних цілей;

ефективно працювати з інформацією, управляти цифровими даними, захищати цифрові ідентичності;

користуватися програмами, пристроями, штучним інтелектом і робототехнікою.

Робота з цифровими технологіями вимагає відкритого, допитливого, критичного і водночас етичного, безпечного та відповідального ставлення до їх розвитку і застосування.

Працівники ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» повинні володіти п'ятьма ключовими групами компетенцій:

політичними та соціальними навичками;

мультикультурною компетентністю, що включає здатність ефективно спілкуватися з представниками різних культур і релігій;

комунікативними здібностями;

цифровими навичками, пов'язаними з розвитком інформаційного суспільства;

компетенціями, які сприяють особистісному і професійному розвитку протягом усього життя.

Необхідність опанування цифрових знань зумовлена такими чинниками:

посиленням процесів глобалізації;

збільшенням тривалості життя;

автоматизацією робочих місць;

поширенням цифровізації;

активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій у засобах масової інформації;

трансформацією робочих процесів під впливом нових технологій.

Нестача координації інформаційного забезпечення управлінських процесів у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» призводить до зростання витрат та зниження загальної рентабельності підприємства. Саме рівень прибутковості, а не локальні результати окремих підрозділів, є ключовим показником ефективності діяльності агрофірми в цілому.

Причини такої ситуації пов'язані з недоліками існуючого організаційно-управлінського механізму підприємства. Водночас уже сформована модель інформаційної системи на рівні надання послуг дозволяє впровадити ефективний механізм організації інформаційних потоків, що за допомогою сучасних інформаційних технологій забезпечить виробництво необхідної інформації для ефективного управління ресурсами агрофірми.

З технічної точки зору ключовим завданням для покращення інформаційного забезпечення управління є створення ефективної інформаційної системи. Для цього необхідно:

побудувати глобальну телекомунікаційну інфраструктуру, що забезпечить надійний зв'язок між усіма географічно віддаленими підрозділами, а також з основними постачальниками і споживачами;

уніфікувати термінологію всередині підприємства;

впровадити дієві системи управління даними;

модернізувати апаратну частину інформаційних систем відповідно до поточних і стратегічних потреб агрофірми;

застосовувати сучасні програмні комплекси.

Водночас під час впровадження інформаційних систем можуть виникати певні труднощі, зокрема:

опір змін з боку працівників;

відсутність чітко визначеної стратегічної мети підприємства;

потреба у частковій або повній реорганізації структури агрофірми;

необхідність адаптації технологій роботи у різних сферах;

тимчасове збільшення навантаження на персонал у період впровадження системи;

відсутність лідера та кваліфікованої команди для реалізації змін

Варто зазначити, що незважаючи на певні перешкоди, при бажанні їх можна досить легко подолати. Сучасні інформаційні технології дають змогу впроваджувати принципи управління на основі інформаційних систем, які хоч і є складними та затратними у впровадженні, проте мають високу окупність, що підтверджує практичний досвід інформатизації управління в ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

Успішна робота підприємства загалом значною мірою залежить від наявності інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує зв'язок усіх напрямів діяльності, включно з наданням послуг, транспортом та складським господарством, та дозволяє управляти ними на основі системного підходу.

Слід звернути увагу, що процес надання послуг тісно взаємодіє із логістичною системою за двома ключовими напрямками:

регулярним поповненням запасів ремонтного обладнання;

швидким задоволенням спонтанних потреб, незалежно від того, чи є послуга стандартною, модифікованою чи спеціальною.

Крім того, ремонтна діяльність залежить від наявності відповідної кількості та якості матеріально-технічних ресурсів. Аналізуючи інформацію про фізичні потоки з урахуванням окремих періодів транспортування і зберігання, можна отримати дані про стан руху матеріалів у режимі реального часу.

Для підвищення ефективності надання послуг доцільно застосовувати стратегії, орієнтовані на час, такі як:

системи швидкого реагування;

неперервне або дискретне (профільне) поповнення запасів.

Отже, використання інформаційних технологій при дотриманні управлінських принципів у сфері надання послуг ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» виступає ключовим чинником для підвищення якості роботи. Основною перешкодою на шляху реалізації принципів управління якістю є недостатнє забезпечення інформаційними технологіями, які сприяють оцінці та покращенню якості.

Системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві повинні відповідати таким вимогам:

інтегроване використання маркетингової, виробничої та фінансової інформації на основі концепції управління знаннями;

гнучке формулювання інформаційних запитів для аналізу і прогнозування на різних етапах господарської діяльності безпосередньо тими, хто приймає рішення;

автоматизоване отримання знань про закономірності розвитку ситуацій для своєчасного прийняття управлінських рішень;

залучення широкого кола осіб, що беруть участь у підготовці і прийнятті управлінських рішень.

Логістична система ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» покликана забезпечувати необхідні послуги з максимальним зниженням асоційованих витрат, що виникають під час виконання логістичних операцій.

Таким чином, інформаційна політика підприємства має базуватися на двох ключових факторах:

необхідному рівні сервісу;

оптимальному обсязі витрат для досягнення цього рівня.

Досягнення балансу між цими факторами вигідне як споживачам, так і менеджменту ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

У зв'язку з цим постає необхідність оцінки ефективності інформаційної системи підприємства. Показники ефективності визначаються рівнем якості функціонування системи при заданих загальних витратах.

Головним критерієм для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» є мінімізація витрат на інформаційне забезпечення, а також рівень задоволеності клієнтів, якість надання послуг, ефективне використання часу, активів, трудових та фінансових ресурсів. Стратегічні дослідження дають змогу розробити оптимальну стратегію і тактику для підвищення прибутковості підприємства. При цьому ефективне управління матеріальними потоками неможливе без урахування фінансових аспектів, що забезпечують їх рух. Цей механізм включає інструменти фінансових операцій, нормативно-правове регулювання та відповідну фінансову інфраструктуру.

Отже, запропоновані напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління є цілком здійсненними, що підкреслює необхідність впровадження відповідних заходів і комплексної реорганізації системи управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» на основі розглянутих підходів.

Проведене дослідження виявило низку проблем, пов'язаних із формуванням системи інформаційного забезпечення управління підприємством:

недоліки в існуючому організаційно-управлінському механізмі;

стандартна інформаційна система, орієнтована переважно на бухгалтерський облік, яка не забезпечує оперативний контроль витрат на послуги та їх постачання;

функціонування інформаційної системи з огляду на досягнення стратегічних цілей і оптимізацію основних операційних процесів, що впливає на рівень прибутковості.

Для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» рекомендовано створити ефективну інтегровану систему управління матеріальними і інформаційними потоками з контролем за ними, що сприятиме підвищенню якості постачання продукції. Таке завдання пов'язане з впровадженням сучасних систем підтримки прийняття рішень, дотриманням балансу між рівнем логістичного сервісу і витратами, а також удосконаленням організаційно-управлінського механізму.

Пропонується застосувати метод Balanced Scorecard (BSC) для комплексного аналізу логістичної системи підприємства. Такий метод дозволить оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність інформаційних потоків, роботу всіх підрозділів і кожного співробітника через ключові показники ефективності.

Застосування BSC в інформаційному забезпеченні ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» охоплюватиме чотири основні аспекти:

оцінку інформаційної діяльності акціонерами і керівництвом;

рівень реалізації стратегії підприємства;

оцінку управлінських процесів з боку працівників та споживачів;

пошук шляхів оптимізації інформаційного забезпечення шляхом впровадження інновацій і підвищення кваліфікації персоналу.

Проектна команда, до складу якої увійдуть фахівці, керівники підрозділів і консультанти, відповідатиме за розробку і впровадження системи Balanced

Scorecard. Система включатиме дві групи показників: взаємодія із зовнішніми ринковими суб'єктами та внутрішні процеси підприємства (детальний перелік показників наведено на рис. 3.1).



Рис. 3.1. Запропонована комплексна оцінка інформаційної системи управління ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» за методом Balanced Scorecard

Результатом роботи проектної групи стане формування оптимального набору ключових показників для ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Надалі команда займатиметься їх уточненням, удосконаленням системи BSC і визначенням послідовності її впровадження. Також необхідно розробити план ознайомлення працівників з новою стратегією та забезпечити комплексну мотивацію, щоб уникнути опору змінам у колективі.

У процесі роботи може виникнути потреба детально опрацювати стратегічний план ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» для точного визначення показників, необхідних для оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінських процесів. Основною метою комплексного аналізу логістичної системи є виявлення резервів та пошук шляхів удосконалення інформаційної системи, серед яких ключовими напрямками є:

розробка ефективного алгоритму взаємодії між усіма співробітниками та керівництвом для забезпечення якісного обслуговування клієнтів за принципом «покращення якості при зниженні витрат»;

оптимізація потоків матеріальних ресурсів;

узгодження стратегії, тактики та оперативних цілей розвитку підприємства.

Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» здобути стратегічні переваги у сфері інформаційного забезпечення управління та суттєво підвищити конкурентоспроможність завдяки гармонізації планування і контролю власних ресурсів.

Дослідження також показало, що впровадження системи Balanced Scorecard (BSC) у сфері логістики сприятиме стабілізації прибутковості, зміцненню довіри споживачів, підвищенню потужності всіх ланок логістичного ланцюга та налагодженню ефективних потоків бізнес-процесів. Крім того, це допоможе забезпечити гнучке реагування ланцюга поставок на внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на реалізацію продукції.

Фінансові показники допоможуть виявити слабкі місця у діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Одним із актуальних завдань є вибір нової корпоративної інформаційної системи (KIC), доступної на українському ринку, серед яких можна виділити: R/3 від SAP AG, Oracle Express від Oracle, Baan VI від Baan, SAS System від SAS Institute, Scala від Scala Business Solutions, «Флагман» від «ІНФОСОФТ», «Алеф» від Alaf Consulting and Soft.

Водночас впровадження таких систем ускладнюється низкою факторів. По-перше, впровадження повномасштабного ERP-програмного комплексу є

складним, тривалим і дорогим процесом як з точки зору придбання, так і подальшого обслуговування. По-друге, сучасні корпоративні інформаційні системи мають обмежені можливості щодо підтримки інструментарію контролінгу. Крім того, вітчизняні аналоги КІС поки що не досягають високого технологічного рівня.

Корпоративна інформаційна система – це комплекс, що забезпечує автоматизацію управлінських функцій на підприємстві та постачає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Вона відображає управлінську ідеологію, яка поєднує бізнес-стратегію ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» з сучасними інформаційними технологіями.

Корпоративна інформаційна система (КІС) надає користувачам можливість ефективно вирішувати ключові завдання, серед яких:

забезпечення прозорості використання інвестицій та ресурсів підприємства для керівництва ТОВ «Агрофірма ім. Довженка»;

надання повної і достовірної інформації, необхідної для економічного обґрунтування стратегічного планування;

професійне управління витратами з можливістю наочно і своєчасно визначати потенціали для їх мінімізації;

реалізація оперативного управління підприємством на основі ключових показників, таких як собівартість послуг, структура витрат, рівень прибутковості тощо;

гарантування стабільної прибутковості завдяки оптимізації та прискоренню бізнес-процесів, включно зі скороченням термінів виконання замовлень і ефективним перерозподілом ресурсів.

Повноцінна КІС забезпечує інформаційну прозорість ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», формуючи єдиний інформаційний простір, що інтегрує потоки даних від виробничих підрозділів із фінансово-господарською інформацією, і надає необхідні повідомлення на всіх рівнях управління підприємством.

Ще однією вагомою перевагою є те, що витрати на створення, підтримку та експлуатацію власної інформаційної системи значно нижчі, ніж

альтернативні рішення. Інформація, яку надає система, має відповідати таким критеріям: достовірність, повнота, релевантність (суттєвість), корисність (користь від її використання має перевищувати витрати на отримання), зрозумілість, своєчасність та регулярність.

Всі ці вимоги мають застосовуватися до будь-яких даних, у тому числі бухгалтерської (фінансової) звітності. Проте пріоритетність вимог відрізняється: для бухгалтерського обліку найважливішою є достовірність, тоді як для системи контролінгу – релевантність, тобто наскільки інформація важлива для прийняття управлінських рішень.

Моніторингові контрольні процедури є невід’ємною частиною щоденної діяльності адміністрації ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Вони виконують роль заключного контролю, спрямованого на виявлення можливих невідповідностей після здійснення господарських операцій. Оцінка системи внутрішнього контролю за допомогою внутрішнього аудиту дає непрямі докази її ефективності та відповідності покладеним на неї функціям.

Отже, впровадження корпоративної інформаційної системи у діяльність ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості не за рахунок підвищення цін, а шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

Висновки до розділу 3

У ході формування напрямів удосконалення стратегічного управління трудовим потенціалом на основі цифрових ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» були сформульовані такі висновки.

1. Загалом, впровадження HRM-систем не лише підвищить ефективність управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», а й сприятиме цифровій трансформації агрофірми в цілому, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності, стійкість до зовнішніх

ризиків та формування позитивного іміджу товариства. Запропоновано для ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників для оцінки: 1) взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку; 2) внутрішньої роботи ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

2. На даний час інформація обернулась в ресурс, від стану якого залежить розвиток будь-якого підприємства. Ступінь інформаційної озброєності підприємства є визначальним фактором застосування прогресивних технологій, в тому числі й інформаційної. Автоматизована інформаційна технологія управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» являє собою систему процедур перетворення кадрової інформації з метою її формування, організації, обробки, розповсюдження і використання відповідними структурними підрозділами чи керівниками.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження на тему «Стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифровізації», виконану на матеріалах ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» були сформульовані такі висновки.

1. Стратегічне управління трудовим потенціалом у цифрову епоху виступає інструментом кадрової політики та важливим чинником цифрової трансформації підприємства. Його ефективність визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішна цифрова трансформація неможлива без інвестицій у людський капітал, розвитку цифрових компетенцій, формування гнучкої організаційної структури та культури, відкритої до змін. Тому HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована з загальною стратегією цифрового розвитку бізнесу.

2. В умовах цифрової трансформації підприємств стратегічне управління трудовим потенціалом дедалі більше спирається на аналітику даних. Підхід data-driven HR означає прийняття кадрових рішень не на інтуїції чи традиційному досвіді, а на основі глибокого аналізу кількісних і якісних показників, що стосуються персоналу. Data-driven HR – це система управління персоналом, у якій дані виступають ключовим ресурсом для: оптимізації HR-процесів; підвищення точності управлінських рішень, виявлення ризиків та можливостей розвитку персоналу, побудови довгострокових прогнозів і персоналізованих стратегій. Джерела HR-даних включають: аналітику з систем обліку персоналу (HRIS, ERP, CRM), результати оцінювання ефективності працівників (KPI, OKR), дані з опитувань залученості, лояльності, задоволеності, інформацію з рекрутингових процесів, навчання та адаптації, поведінкові показники з цифрових платформ (активність, комунікації, ініціативність), відгуки колег, лідерів команд, аналіз зворотного зв'язку (360° review).

3. Сучасним підприємствам необхідно постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що неможливо без впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема з використанням цифрових технологій. Ефективна цифровізація бізнес-процесів можлива лише за умови згуртованості та взаємодії колективу. Цифрові системи в управлінні персоналом не лише спрощують організаційні процеси, а й формують нову модель взаємодії між працівниками та роботодавцем, де прозорість, оперативність та індивідуальний підхід стають ключовими принципами ефективного HR-менеджменту.

4. ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» – одне з провідних сільськогосподарських підприємств Полтавської області. Входить до вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, лідера цукрової та сільськогосподарської галузей України ТОВ «Астарта-Київ». Видом економічної діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є змішане сільське господарство. Товариство спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків, зернових та олійних культур. Пріоритетним напрямком є вирощування цукрових буряків та сої, урожай яких у подальшому переробляються відповідно Яреськівським цукровим заводом та Глобинським переробним заводом. Також важливими культурами сівозмін є озима пшениця, зернова кукурудза, ячмінь, немалі площі займає кормовий клин для забезпечення потреб тваринництва. Ключові стратегічні цілі ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка»: утримання ринкових позицій товариства, підвищення доходності, а у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління людськими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки. ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» забезпечує функціонування системи управління охороною праці.

5. Виконаний економічний аналіз результатів діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» показав, що динаміка прибутку є досить стабільною. Метою формування та реалізації виробничої політики

ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» є пристосування до вимог ринку з мінімальними витратами, але це потребує від керівників та спеціалістів обізнаності з широкого кола питань за межами сфери виробництва. Головними цілями діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» на цьому етапі розвитку є зростання доходів підприємства, що включає підвищення прибутковості, розширення частки ринку та обсягів продажу, збільшення продуктивності та потужностей, ефективніше використання фінансових ресурсів, а також розвиток виробництва та модернізацію технологічної бази.

6. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» впродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка щодо стабілізації кадрового складу та зростання витрат на оплату праці. Показники плинності персоналу свідчать про зменшення вибуття та плинності кадрів, що є ознакою покращення умов праці, внутрішньої політики управління персоналом і мотиваційної складової. Одночасно, значне збільшення фонду заробітної плати, зокрема основної його частини, вказує на підвищення рівня оплати праці та зростання інвестицій у трудовий потенціал товариства. Така тенденція є сприятливою з точки зору підвищення продуктивності, зміцнення кадрового складу та посилення конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма ім. Довженка».

7. Загалом, впровадження HRM-систем не лише підвищить ефективність управління трудовим потенціалом ТОВ «Агрофірма ім. Довженка», а й сприятиме цифровій трансформації агрофірми в цілому, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності, стійкості до зовнішніх ризиків та формування позитивного іміджу товариства. Запропоновано для ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів ТОВ «Агрофірма ім. Довженка». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників для

оцінки: 1) взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку; 2) внутрішньої роботи ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка».

8. На даний час інформація обернулась в ресурс, від стану якого залежить розвиток будь-якого підприємства. Ступінь інформаційної озброєності підприємства є визначальним фактором застосування прогресивних технологій, в тому числі й інформаційної. Автоматизована інформаційна технологія управління персоналом на ТОВ «Агрофірма ім. Довженка» являє собою систему процедур перетворення кадрової інформації з метою її формування, організації, обробки, розповсюдження і використання відповідними структурними підрозділами чи керівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. 141 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради, 2003, № 18-22. 144 с.
3. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. №229-IV. К.: 22 с.
4. Закон України «Про зайнятість населення» / від 01.03.91. Зібрання законодавства України. Т.1, 1(3) 13. Із змін. від 17.12.99; 08.06.2000; 21.12.2000; 26.04.2001; 07.02.2002. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про оплату праці» / від 24.03.95 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. – Т. 1. – К.: АТ «Книга», 1996. 64 с.
7. Закон України «Про охорону здоров'я» / Із змін. від 28 грудня 2014 року № 76-VIII (норми якого в частині врахування середньомісячного сукупного доходу сім'ї при наданні пільг набувають чинності з 1 липня 2015 року), зміни, внесені Законом України від 6 квітня 2017 року № 2002-VIII // Закони України. Т. 1. К.: АТ «Книга». 60 с.
8. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. [Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2022. 328 с.
9. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
10. Балуська О.В., Снопенко Г.В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
11. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання

конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1 (59). С. 137 – 144.

12. Бойківська Г.М., Гончар М.Ю., Лучко Д.О. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 41 – 49.

13. Бойківська Г.М., Саладяк К. Проблеми розвитку людського капіталу в умовах цифрових трансформацій. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2023. №33(2). С. 168 – 174.

14. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15 – 19.

15. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72 – 79.

16. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39 – 43.

17. Винничук Р.О. Цифровізація в управлінні персоналом: понятійно-категоріальний апарат. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип.11 (25). С. 229 – 241.

18. Власенко Т.А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 339 – 344.

19. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. №6. С. 27 – 32.

20. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3 – 4. С. 45 – 50.

21. Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 36. С. 50 – 56.
22. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023. С. 121 – 186.
23. Дзямулич М.І., Фадєєва І.Г., Шматковська Т.О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54 – 59.
24. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник [2-ге вид., переробл. і доп.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
25. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334 – 337.
26. Куйбіда В.С., Петров О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. К.: НАДУ, 2019. 28 с.
27. Кукса В., Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. №1 (37) С. 91 – 101.
28. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 521 – 525.
29. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448 – 456.
30. Личманенко Г.О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету*

«Україна». Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг. 2019. № 3. С. 103 – 110.

31. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія / Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М.; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

32. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71 – 75.

33. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №1 (61). С. 137 – 141.

34. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В.М. Стамат, А.С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с.

35. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. К.: ЛАТ & К, 2020. 71 с.

36. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.

37. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

38. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ: КНЕУ, 2018. 280 с.

39. Рарок О.В., Рарок Л.А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 483 – 486.

40. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119 – 129.

41. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 15. С. 201 – 208.

42. Сидоренко В., Таран А., Небрат О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 189 – 190.

43. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений.* 2020. № 2(2). С. 360 – 363.

44. Стамат В.М. Формування стратегій міжнародного аграрного маркетингу. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 травня 2021 р., Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 368 – 370.

45. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 3. С. 20 – 24.

46. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

47. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 64. С. 283 – 291.

48. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. / Тернопільський

національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

49. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших]; гол. ред. Г.Г. Савіна; Херсонський національний технічний університет. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. 129 с.

50. Управління персоналом / укладач: О.В. Грідін; ХНТУСГ. Харків: Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.

51. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / укладачі: О.П. Дяків, В.М. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.

52. Управління персоналом: підручник [2-ге вид., перероб. і доп.] / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

53. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. №12(24).

54. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. (12). С. 76 – 83.

55. Черчата А.О. Тарасова Т.О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 407 – 414.

56. Чукурна О.П., Некрасова Л.А., Добрянська Н.А., Ізмайлов Я.О., Шкрабак І.В., Інграм К.Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146 – 151.

57. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66 – 70.

58. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146 – 149.

59. Шестакова А.В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99 – 112.

60. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 20 – 28.

61. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324 – 327.

62. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом [2-ге вид., перероб, доп.]. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

63. Юридична енциклопедія: В 6 т. Т. 4 / Редкол.: Ю.С.Шемчушенко (голова редкол.) та ін. К.: Українська енциклопедія, 2002. 720 с.

64. Baran B.E., Filipkowski J.N., Stockwell R.A. Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*. 2019. №19(3). P. 201 – 219.

65. Cal Newport. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p. 14. Julie Zhuo. *The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You*. 2020. 186 p.

66. Da Silva L.B.P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F.T., Leitão P., Mosconi E., de Resende L.M.M., Yoshino R.T. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. № 168.

67. Mark Villareal. Leadership Crisis Management: Understanding the 3- Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.

68. Neuneung Ratna Hayati et al. Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. 12(9). P.82 – 86.

69. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. *Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata*. 2020. 245 p.

70. Steven Rogelberg. *The Surprising Science of Meeting: How You Can Lead Your Team to Peak Performance*. 2019. 293 p.

71. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>.

72. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.

ДОДАТКИ