

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: «Діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації
персоналу на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Литвиненко Єлизавета Ігорівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність та зміст механізмів діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу.....	8
1.2. Інструменти діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу.....	17
1.3. Світовий досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ТЕХНОЛОГ».....	31
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Технолог».....	31
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог».....	41
2.3. Аналіз діючої системи рекрутингу та оцінка ефективності процедур інтеграції нових співробітників у виробниче середовище ПрАТ «Технолог».....	49
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ТЕХНОЛОГ».....	59
3.1. Визначення концепції впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог».....	59
3.2. Розробка організаційного та інформаційного забезпечення системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог».....	65
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Початок ХХІ століття характеризується суттєвими трансформаціями соціально-економічних процесів, що відбуваються під впливом цифровізації та глобалізаційних змін. Водночас війна в Україні суттєво загострила вже наявні хронічні проблеми функціонування вітчизняних підприємств, а також спричинила виникнення нових викликів для бізнесу. Однією з найбільших проблем для українського бізнесу є нестача кваліфікованих кадрів, що зумовлено міграційними та мобілізаційними процесами у країні. Підтвердженням цьому слугують проведені у жовтні 2025 р. Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій, результати опитування бізнесу, згідно з якими 59 % власників бізнесу визначають брак робочої сили головною перешкодою для своєї діяльності [17]. Крім того, за даними Державної служби статистики середньооблікова чисельність працівників у порівнянні з довоєнним періодом скоротилася на 7 млн осіб [11].

У таких умовах надзвичайно важливим постає питання удосконалення процесів рекрутингу та адаптації персоналу на підприємстві. Лише ті підприємства, які ефективно вибудували ці процеси спроможні залучати кваліфіковані кадри, оперативно забезпечувати їх адаптацію та інтеграцію в трудовий колектив. Одним з важливих інструментів удосконалення процесів рекрутингу та адаптації персоналу на підприємстві є їх діджиталізація, яка дозволяє оптимізувати пошук і відбір кандидатів, скоротити часові та фінансові витрати, підвищити якість прийняття кадрових рішень, а також забезпечити більш ефективну інтеграцію нових працівників у діяльність підприємства.. Зважаючи на вищеведене обрана тема для дослідження визначена такою, яка має високу актуальність та практичну значущість для українських підприємств.

Питання діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу на підприємстві активно вивчається у науковому просторі західними та українськими вченими. Зокрема, вагомий внесок у розкриття обраної теми

здійснили такі вчені як: Р.Р. Аюпов, О.О. Васильєва, Л.В. Волянська-Савчук, Т.В. Вонберг, Л.А. Лутай, Г.В. Серeda, О.В. Харитонova, А.А. Хлистова, А.С. Чкан, De Cleres J.-P., Q. Hu та інші. У їх працях досліджено сутність рекрутингу та адаптації персоналу, шляхи удосконалення даних процесів, розглянуто програмне забезпечення для їх діджиталізації та багато інших пов'язаних аспектів. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації діджиталізації зазначених процесів в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємств та специфічних викликів, зумовлених сучасними соціально-економічними реаліями України.

Мета кваліфікаційної роботи – удосконалити процеси залучення та професійної інтеграції нових співробітників ПрАТ «Технолог» шляхом впровадження діджитал-платформ для скорочення терміну адаптації на виробничих дільницях.

У межах сформованої мети до реалізації поставлено наступні завдання:
розкрити сутність та зміст механізмів діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу;

розглянути інструменти діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу;

проаналізувати світовий досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах;

надати характеристику соціально-економічним умовам функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Технолог»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог»;

здійснити аналіз діючої системи рекрутингу та оцінка ефективності процедур інтеграції нових співробітників у виробниче середовище ПрАТ «Технолог»;

визначити концепцію впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог»;

розробити організаційне та інформаційне забезпечення системи діджитал-

рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог».

Об'єктом дослідження є система рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог».

Предметом дослідження є механізми цифрової трансформації процедур рекрутингу та адаптації персоналу на ПрАТ «Технолог».

У ході виконання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи дослідження як: узагальнення, порівняння, систематизації, класифікації, метод аналогії, бібліографічні – при дослідженні теоретико-методичних засад діджиталізації процесів найму та адаптації персоналу; фінансово-економічний та статистичний аналіз, графічний, конкурентний аналіз, описовий, SWOT-аналіз, опитування – при дослідженні соціально-економічного стану та діючої практики залучення та інтеграції персоналу на підприємстві; методи моделювання, планування, абстрагування, проєктування – при обґрунтуванні цифрових рішень щодо вдосконалення процесів залучення та інтеграції персоналу на підприємстві.

У процесі проведення дослідження використано значний масив даних, що включає чинну законодавчу базу України, результати наукових праць провідних українських та іноземних фахівців, присвячених питанням рекрутингу й адаптації персоналу, управлінська та фінансова звітність ПрАТ «Технолог», матеріали офіційного веб-сайту досліджуваного товариства, відкриті далі аналітичних платформ Опендатабот та Youcontrol тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах, а також у розробці пропозицій щодо імплементації сучасних інформаційних технологій у систему управління персоналом. У роботі систематизовано та уточнено підходи до використання цифрових інструментів у кадрових процесах на основі кращого світового досвіду, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх впровадження ПрАТ «Технолог» та іншими підприємствами з метою удосконалення процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Запропоновані у

роботі пропозиції є авторськими, розробленими відповідно до виявлених проблем у діяльності ПрАТ «Технолог», можливостей товариства та з урахуванням кращого світового досвіду.

Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у XII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інновації та інноваційні технології в розбудові національної економіки», яка відбулася 6 листопада 2025 р. та IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 83 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 63 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та зміст механізмів діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Нині суспільство переживає еру масової діджиталізації, яка є одним із найбільш вживаних та багатограних понять у сучасному бізнесі, державному управлінні та повсякденному житті в цілому. Жодна галузь економіки – від промисловості та фінансів до охорони здоров'я та освіти не залишається осторонь цього глобального процесу цифрових трансформацій. Діджиталізація стала не просто технологічним трендом, а стратегічним імперативом виживання та розвитку для організацій будь-якого масштабу й форми власності [47].

Термін «діджиталізація» є запозичення з англійського «digitalization», яке, своєю чергою, походить від латинського *digitus*, що у перекладі означає «палець», а в сучасному значенні – «цифра». Буквальний переклад поняття – «оцифровування», «цифровізація» або «приведення до цифрової форми». С.В. Сусліков та О.М. Кучинська провівши дослідження етимології поняття «діджиталізація» зазначають, що воно трактується двояко як: «дія або процес оцифровування та перетворення аналогових даних (зображень, відео- та текстових матеріалів) у цифрову форму», а також як «запровадження або збільшення використання організаціями в певній галузі, країні тощо цифрових і комп'ютерних технологій» [41]. Саме таке широке трактування зумовлює багатоаспектність наукових дискусій навколо цього феномену.

На основі аналізу наукових джерел і хронології ключових технологічних подій виділено 5 визначальних етапів у становленні поняття «діджиталізація» (рис. 1.1).

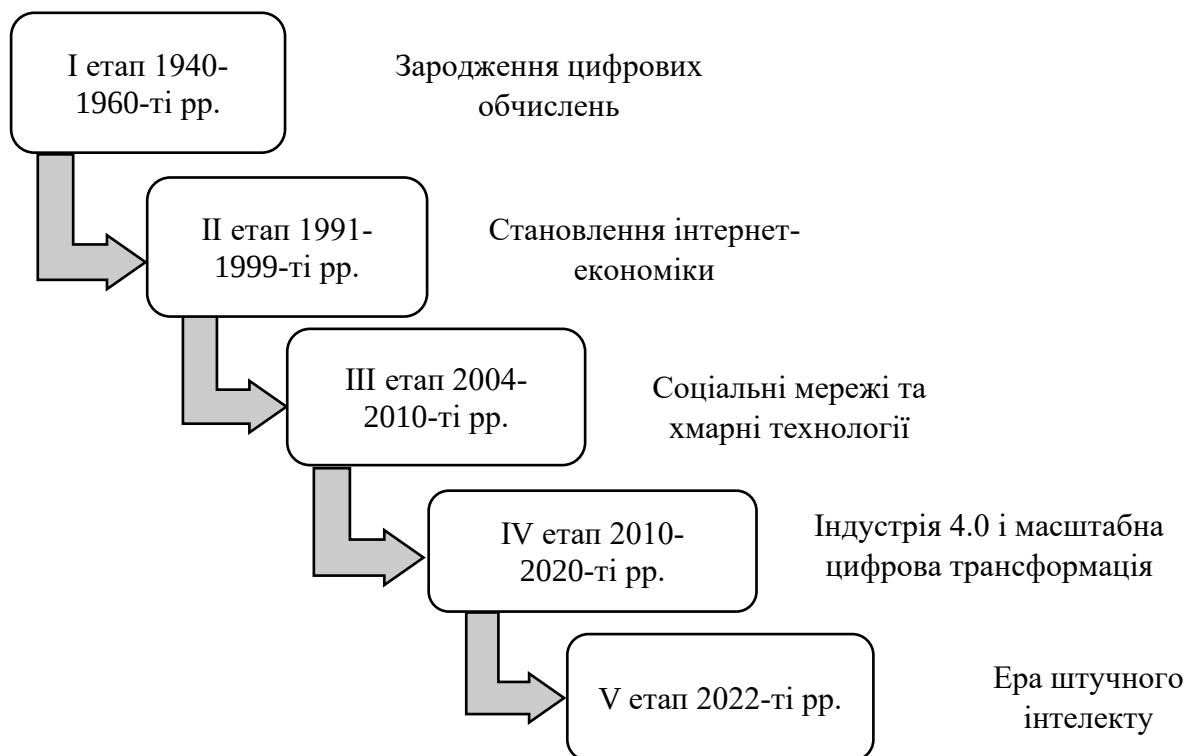


Рисунок 1.1 – Ключові етапи у становленні поняття «діджиталізація»

Примітка. Складено автором на основі даних [27; 41; 47].

Відповідно до даних рис. 1.1, кожен із зазначених етапів характеризується певним результатом розвитку цифрових технологій. На першому етапі відбувалося зародження обчислювальної техніки. Діджиталізація на цьому етапі розглядалася вузько та була пов'язана з перетворенням паперових даних у цифровий формат. Другий етап своїм розвитком обумовлений поширенням інтернету. На цьому етапі процеси діджиталізації починають охоплювати внутрішні бізнес-процеси підприємства. Третій етап пов'язаний з розвитком соціальних мереж, збільшенням користувачів мережею інтернет, поступовим підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Четвертий етап характеризується комплексною цифровою трансформацією, розвитком хмарних технологій, великих даних, інтернет речей та інших процесів. Діджиталізація перестає бути лише інструментом досягнення цілей, а стає основою навколо якої будується стратегія розвитку як підприємств, так і держав. Основним фактором для розвитку діджиталізації на сучасному етапі стало поширення штучного інтелекту, який суттєво змінив бізнес-процеси підприємства, автоматизував їх,

підвищенням продуктивності праці, вивільнив персонал від виконання рутинних операцій та надав безліч інших переваг.

Т.В. Мусієць та О.М. Рябець поняття «діджиталізація» трактують як «незворотній процес практичної імплементації цифрових технологій та рішень в умовах стрімкого розвитку ери цифрової економіки з метою якісного вдосконалення життєдіяльності індивідуума, бізнесових структур, соціуму і держави в цілому» [27]. Іноземний вчений J.-P. De Cleres під діджиталізацією розуміє використання цифрових технологій та даних з метою одержання прибутку [51]. О.Г. Бондарчук при визначенні даного терміну акцентує увагу на двох ключових елементах: цифрової інформації та цифрової інфраструктури. Перша є ресурсом для прийняття рішень, друга забезпечує передачу цифрової інформації [49]. Усі дослідники підкреслюють, що діджиталізація є інструментом економічного зростання та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «діджиталізація» дають підстави стверджувати, що у широкому розумінні діджиталізація – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій та рішень у всі сфери діяльності підприємства, держави, суспільства, спрямований на якісну трансформацію існуючих і створення нових бізнес-моделей, підвищення ефективності та результативності процесів. Поняття «діджиталізація» має три виміри: технологічний (впровадження цифрових технологій), організаційно-управлінський (трансформація бізнес-моделей підприємства), а також соціально-економічний (підвищення якості послуг, конкурентоспроможності підприємства).

Процес діджиталізації охоплює не лише технологічний аспект перетворення інформації, а й глибоку трансформацію організаційних структур, моделей менеджменту та бізнес-процесів. Для розуміння повноти цього явища принципово важливим є з'ясування його механізмів, тобто конкретних способів і засобів, за допомогою яких цифрова трансформація практично реалізується у діяльності підприємства.

Під механізмами діджиталізації слід розуміти сукупність

взаємопов'язаних способів, інструментів і послідовних дій, що забезпечують практичне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою підвищення ефективності, автоматизації та якісної трансформації бізнес-процесів [41]. Іншими словами, якщо поняття «діджиталізація» відповідає на питання «що?», то механізми діджиталізації – на питання «яким чином?» та «через що?» відбувається цифрова трансформація.

Діджиталізація стосується усіх без винятку бізнес-процесів підприємства. Як зазначають Н.П. Захаркевич та Д.А. Арзянцева «цифрова трансформація – це комплексний процес, який інтегрує цифрові технології в усі аспекти бізнес-операцій і стратегії для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності» [14].

Серед усіх сфер застосування цифрових технологій особливої уваги заслуговує діджиталізація процесів управління персоналом (HR-Digital), зокрема рекрутингу та адаптації. Це зумовлено тим, що людські ресурси залишаються ключовим стратегічним активом підприємства, а здатність швидко та якісно залучати, відбирати і адаптувати компетентних фахівців прямо визначає конкурентоспроможність організації на ринку праці [2].

Рекрутинг є початковою ланкою сфери управління персоналом, який полягає у здійсненні процесу залучення, відбору та оцінювання кандидатів для формування трудового колективу. Основне призначення рекрутингу – забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, які здатні виконувати покладені на них обов'язки та відповідати вимогам конкретної вакансії. Особливо зросла роль рекрутингу в умовах воєнних викликів, які призвели до демографічної кризи внаслідок вимушеної міграції населення та мобілізаційних процесів. Знайти кваліфікованого працівника на сучасному ринку праці є досить складним, але важливим завданням.

Жодне підприємство не застраховане від втрати ключових працівників. Рекрутинг на підприємствах здійснюється постійно, рекрутери відстежують наявну ситуацію на ринку праці, моніторять вільних кандидатів на спеціалізованих платформах з працевлаштування, співпрацюють з службами

зайнятості, закладами освіти, формуючи так званий «зовнішній кадровий резерв». Фактично від рекрутингу залежить безперервність діяльності підприємства, якість реалізації бізнес-процесів, рівень професіоналізму та у кінцевому підсумку його успішність [10].

Ефективність найму не обмежується лише залученням кваліфікованого працівника, не менш важливо забезпечити його швидку інтеграцію в трудовий колектив та нове робоче середовище. Виконання даного завдання покладається на систему адаптації. Адаптація персоналу – це процес пристосування нового співробітника підприємства до умов праці, корпоративної культури, професійних обов’язків та трудового колективу. Це продовження процесу рекрутингу, яке за мету ставить повну інтеграцію нових працівників у робоче середовище та швидкий його вихід на необхідний рівень продуктивності праці. Чим краще поставлений даний процес тим більша вірогідність закріплення працівника на підприємстві, зменшення плинності кадрів, формування кадрового ядра. Це своєю чергою зменшує витрат на рекрутинг та знижує ризики простоїв [36].

У загальному розумінні основним завданням рекрутингу є пошук та залучення потрібного працівника з необхідним рівнем знань для заповнення вакантної посади. У той час як адаптація спрямована на перетворення новоприбулого працівника на ефективного співробітника, його гармонічне входження у нове робоче середовище.

Протягом останнього часу, під впливом діджиталізації процеси рекрутингу та адаптації персоналу зазнали суттєвої трансформації. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, використання штучного інтелекту, нейромереж дозволило автоматизувати низку процесів у сфері рекрутингу та адаптації. Це дало змогу пришвидшити ці процеси, збільшити їх ефективність та зменшити навантаження на HR-фахівців.

На рис. 1.2 наведено основні механізми діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу.



Рисунок 1.2 – Основні механізми діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі даних [7; 14; 16].

Як свідчать дані рис. 1.2 діджиталізація процесу рекрутингу та адаптації персоналу полягає у застосуванні цифрових платформ, автоматизованих систем та аналітичних інструментів для оптимізації всього циклу підбору персоналу від публікації вакансій та пошуку кандидатів до проведення інтерв'ю, відбору, оцінювання та прийняття кадрових рішень. Цифровий рекрутинг використовує такі технології, як системи відстеження кандидатів (ATS), онлайн-платформи для рекрутингу та штучний інтелект (AI), щоб більш ефективно та результативно відбирати кандидатів [14].

Своєю чергою діджиталізація процесів адаптації персоналу (онбординг) передбачає використання цифрових платформ для автоматизованого ознайомлення нових співробітників з корпоративною культурою, посадовими

інструкціями, історією розвитку підприємства, бізнес-процесами, регламентами та робочими процедурами. Застосування хмарних систем, відеоматеріалів та чат-ботів суттєво скорочує час адаптації та знижує навантаження на HR-менеджерів [7].

Відповідно до досліджень А.С. Чкан, Н.В. Кириченко та П.Г. Касай реалізація процесу діджиталізації розглядається як послідовність проходження п'яти основних етапів [47] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи процесу діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Етап	Зміст
1. Готовність до впровадження змін, який передбачає оцінку можливостей підприємства до діджиталізації, а також доцільність її проведення	Оцінюються фінансові можливості підприємства, а також рівень цифрових навичок персоналу. У частині доцільності її проведення варто оцінити наявний стан рекрутингу та адаптації, виявити їх вузькі місця та дати відповідь на питання «Як діджиталізація допоможе їх вирішити?»
2. Орієнтація всіх працівників на розроблення нових продуктів і послуг	Доведення інформації до усіх працівників щодо майбутньої цифровізації з ціллю зниження опору змінам. Важливо на цьому етапі залучити співробітників кадрових служб до розробки ідей щодо нових форматів взаємодії з кандидатами через соціальні мережі, спеціальні платформи, цифрові технології тощо
3. Відстеження та оцінка ефективності передбачає формування системи КРІ, по яких буде надалі проводитися оцінка результативності впроваджуваних змін	У контексті адаптації відстежується індекс задоволеності процесом адаптації, частка працівників, що залишилися після випробувального терміну, показники роботи перших місяців після працевлаштування. У частину рекрутингу може бути оцінено термін закриття вакансії, вартість підбору кандидатів, рівень укомплектованості штату тощо
4. Створення інфраструктури даних	Для діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу необхідним є створення відповідної цифрової інфраструктури. Вона включає спеціалізовані ІТ-рішення, бази даних, AI-боти, налаштування захищеності від кібератак, побудови персоналізованого онбордингу тощо. Без належної цифрової інфраструктури процеси діджиталізації не можливі
5. Впровадження інформаційних технологій	Процес їх впровадження є індивідуальним для кожного підприємства, як власними силами, так і використання послуг спеціалізованих ІТ-компаній. Все залежить від можливостей підприємства, його цілей, масштабів діяльності, рівня цифрових навичок персоналу

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [47].

Наведена у табл. 1.1 послідовність етапів є теоретичною моделлю, на практиці етапи діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу можуть відрізнятися. Як правило, малі підприємства, обмежуються впровадженням окремого програмного рішення чи підключенням до онлайн-платформ. Тоді, як великі компанії можуть розробляти індивідуальне програмне забезпечення під конкретні власні потреби. На таких вітчизняних підприємствах є цілі IT-підрозділи, які цим займаються. Прикладами таких компаній є ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Вигідна покупця» (Аврора), ПрАТ «МХП» тощо.

До ключових чинників, які стримують діджиталізацію процесів рекрутингу та адаптації можна віднести наступні: високу вартість впровадження програмного забезпечення, недостатній рівень цифрової грамотності окремих фахівців, опір з боку працівників та страх змін. Попри ці перешкоди досвід передових підприємств демонструє, що діджиталізація є не просто технологічним оновленням, а стратегічною інвестицією, яка в майбутньому окупиться за рахунок підвищення якості найму та скорочення часу на адаптацію персоналу.

Аналіз перелічених бар'єрів свідчить про те, що більшість із них мають тимчасовий характер і вирішуються за умови правильного стратегічного планування та управління змінами. Зокрема, висока вартість програмного забезпечення нівелюється поступовим переходом на хмарні SaaS-рішення, які не потребують значних капітальних інвестицій на початковому етапі, а опір персоналу мінімізується за рахунок проведення корпоративного навчання та демонстрації практичної користі нових інструментів для щоденної роботи.

Систематизація наукових джерел дозволила виділити ряд переваг, які потційно можуть отримати підприємства від діджиталізації цих процесів. Переваги діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу охоплюють декілька ключових переваг, які наведено на рис. 1.3 [14; 16].



Рисунок 1.3 – Ключові переваги діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі даних [7; 14; 16].

Як свідчать дані рис. 1.3 комплексна діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу дозволяє підприємствам сформувати низку конкурентних переваг у сфері управління персоналом. Завдяки діджиталізації підприємства можуть сформувати цілісну цифрову екосистему управління персоналом, яка стає прозорою та контрольованою, підвищує ефективність цифрових процесів.

Таким чином, цифрова трансформація процесів рекрутингу та адаптації персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії діджиталізації

підприємства. Автоматизація процедури підбору персоналу робить весь процес більш ефективним, точним та адаптивним до змін на ринку праці.

При цьому важливо підтримувати баланс між технологічними рішеннями та людським фактором: цифрові інструменти мають доповнювати, а не замінювати живу взаємодію між рекрутером і кандидатом, зберігаючи емпатію та індивідуальний підхід у роботі з персоналом.

1.2. Інструменти діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу реалізується через широкий спектр цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію, аналітику та оптимізацію кадрових процесів. Під цифровими інструментами у сфері HR слід розуміти сукупність програмних рішень, платформ і технологій, що дозволяють трансформувати традиційні ручні процеси підбору та введення в посаду нових працівників у цифровий формат, підвищуючи їх швидкість, точність та масштабованість. Вибір конкретного інструментарію визначається стратегічними цілями підприємства, масштабом його діяльності, рівнем цифрової зрілості HR-функції та наявними ресурсами.

Особливо значущою є роль цифровізації у вирішенні двох найгостріших проблем сучасного HR – дефіциту кваліфікованих кадрів та утримання персоналу. У сфері рекрутингу AI-алгоритми дозволяють аналізувати тисячі резюме за лічені секунди, розширювати географію пошуку та об'єктивно оцінювати відповідність кандидата корпоративним цінностям. У сфері адаптації цифрові онбординг-платформи, чат-боти та VR-симуляції значно скорочують час і ресурси, необхідні для введення нового працівника в посаду, знижуючи таким чином ризик його дострокового звільнення [23].

У науковій літературі, зокрема у дослідженні Т. Склярук та В. Наконечної [38] систематизують інноваційні HR-технології систематизована

за наступними ключовими напрямками: штучний інтелект і машинне навчання, HRIS-системи, Big Data та аналітика персоналу, хмарні технології, платформи дистанційної роботи, блокчейн, гейміфікація, VR/AR, IoT та технології прогнозування залученості. Застосування цих підходів трансформує підсистеми кадрового забезпечення посилюючи їх загальний потенціал.

Основні цифрові інструменти у сфері рекрутингу та управління персоналом, що виділяються у сучасних наукових дослідженнях [7; 14; 16], наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні цифрові інструменти у сфері рекрутингу та управління персоналом

Примітка. Побудовано автором на основі даних [7; 14; 16].

Як свідчать дані рис. 1.4, цифрові інструменти рекрутингу охоплюють кілька ключових категорій, що доповнюють одна одну. Системи відстеження кандидатів (ATS) автоматизують відбір резюме, ведення бази кандидатів та відстеження етапів співбесід; онлайн-платформи пошуку роботи (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua, Indeed) забезпечують широке охоплення аудиторії; аналітичні інструменти та Big Data дозволяють оцінювати ефективність публікацій вакансій у режимі реального часу. Агрегатори резюме об'єднують в єдину базу кандидатів з різних платформ та соціальних мереж, а уберизація рекрутингу (HRspace, Jungle Jobs) формує нову модель взаємодії між роботодавцями та незалежними рекрутерами [14, 16].

Серед інструментів цифрового рекрутингу особливе місце посідають чат-боти – програмні засоби на основі штучного інтелекту, що забезпечують первинну комунікацію з кандидатами, проводять первинний скринінг та погоджують графік співбесід без участі HR-фахівців. Т. Вонберг та А. Головка [8] зазначають, що чат-бот може усунути до 75% запитань, які виникають у процесі рекрутингу, що суттєво вивільняє час рекрутерів для виконання стратегічних завдань. На світовому ринку найбільш відомі боти від таких розробників, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush. Платформи для проведення відеоінтерв'ю (HireVue, Spark Hire, VidCruiter, Zoom, Microsoft Teams) дозволяють організовувати дистанційний відбір кандидатів із можливістю запису та подальшого аналізу [14].

Не менш важливим є інструментарій цифрової адаптації персоналу. А. Коваленко та Г. Серeda [21] виокремлюють чотири ключові елементи сучасного цифрового онбордингу:

- чат-боти для ознайомлення з організаційною структурою та корпоративними регламентами;

- гейміфікація, що підвищує залученість нового працівника та вдвічі знижує відтік персоналу в адаптаційний період;

- welcome-бокси та ввідні курси у форматі інтерактивних TED-лекцій;

- технології VR/AR для занурення у виробниче середовище ще до початку

роботи.

HRM-платформи для автоматизації онбордингу (PeopleForce, HURMA, Wikiworks, LMS Collaborator, TalentLMS та ін.) дозволяють персоналізувати програму адаптації залежно від посади та рівня підготовки нового працівника, відстежувати прогрес у режимі реального часу та забезпечувати зворотний зв'язок між новачком і HR-менеджером.

Узагальнення наявних підходів до класифікації цифрових інструментів у сфері рекрутингу та адаптації персоналу [7; 9; 14; 16; 21] дозволяє систематизувати їх у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Цифрові інструменти рекрутингу та адаптації персоналу

Група інструментів	Призначення	Приклади платформ	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Інструменти рекрутингу персоналу				
ATS-системи	Автоматизація відбору резюме, ведення бази кандидатів, відстеження етапів співбесід	Greenhouse, SmartRecruiters, HURMA, Workable, Jobvite	Централізація даних, економія часу, стандартизація процесу відбору	Вартість впровадження, ризик упередженого фільтрування
Платформи для автоматичного розміщення вакансій	Одночасна публікація вакансій на кількох майданчиках	JobAdder, SmartRecruiters, LinkedIn Jobs, Work.ua, Rabota.ua	Економія часу, розширення охоплення кандидатів	Можливі помилки синхронізації між платформами
Чат-боти для рекрутингу	Первинний скринінг кандидатів, відповіді на запитання	Mya, XOR, TalkPush, Wade & Wendy	Цілодобова доступність, автоматизація рутинних завдань	Обмежений набір сценаріїв, складність налаштування
Платформи для відеоінтерв'ю	Дистанційне проведення співбесід із записом та аналізом	HireVue, Spark Hire, VidCruiter, Zoom, MS Teams	Географічна гнучкість, зниження витрат, запис для аналізу	Залежність від інтернету, відсутність особистого контакту

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Агрегатори резюме та уберизація	Об'єднання кандидатів з різних платформ в єдину базу; взаємодія з фрілансерами-рекрутерами	Indeed, LinkedIn, Glassdoor, CareerBuilder, HRspace, Jungle Jobs	Розширення пулу кандидатів, гнучкість моделі найму	Висока конкуренція між роботодавцями, залежність від активності платформ
Соціальні мережі у рекрутингу	Пошук та залучення кандидатів через соціальні канали	LinkedIn, Facebook, Instagram, Telegram	Охоплення широкої аудиторії, формування HR-бренду	Менш формальний підхід, обмежена цільова аудиторія у деяких галузях
Інструменти адаптації персоналу (онбордингу)				
Онбординг-платформи	Автоматизована адаптація новачків, доступ до регламентів, корпоративної культури	HURMA, PeopleForce, Wikiworks, BambooHR	Персоналізація програми адаптації, скорочення часу введення в посаду	Потреба у наповненні контентом, необхідність технічної підтримки
LMS-платформи	Дистанційне навчання та розвиток персоналу у процесі адаптації	TalentLMS, LearnUpon, LMS Collaborator,	Гнучкість, масштабованість, відстеження прогресу навчання	Низька залученість без елементів гейміфікації
Гейміфікація та VR/AR-технології	Ігрове ознайомлення з корпоративним середовищем	Pymetrics, TalentTech, Deloitte	Підвищення залученості, зниження стресу, об'єктивна оцінка	Висока вартість розробки, потреба у технічному обладнанні
Чат-боти для онбордингу	Ознайомлення з організаційною структурою, відповіді на типові запитання новачків, self-менеджмент	HURMA-бот, Slack-боти, OSA Hybrid Platform	Цілодобова підтримка новачка, зниження навантаження на HR	Обмежений сценарій відповідей, потреба в оновленні бази знань

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [7; 9; 14; 16; 21].

Як свідчать дані табл. 1.2, сучасна тенденція розвитку цифрових інструментів у сфері HR полягає у їх інтеграції в єдині екосистеми – комплексні HRM-платформи, що об'єднують функції ATS, онбордингу, навчання та

аналітики в одному інтерфейсі. Це дозволяє підприємствам відмовитися від використання розрізнених інструментів і забезпечити безперервний цифровий досвід як для кандидата, так і для нового працівника від першого контакту з вакансією до повноцінного включення у робочий процес. Водночас Л. Волянська-Савчук [7] акцентує увагу на тому, що ефективне впровадження цифрових інструментів потребує дотримання принципів максимальної централізації, автоматизації, простоти та концентрації, а HR-менеджер у цифровій екосистемі трансформується з адміністратора на стратегічного партнера бізнесу, здатного генерувати ідеї та управляти змінами.

Таким чином, діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу передбачає використання різноманітний інструментарій. Опрацювання наукової літератури дозволило виявити широкий набір інструментів. Основними з яких є штучний інтелект, чат-боти, агрегатори резюме, спеціалізовані платформи та сервіси, окреми програмне забезпечення, аналітичні інструменти тощо. Кожен з них має свої призначення, переваги та недоліки. Найкращого результату підприємствам вдається отримати за рахунок одночасної комбінації різних інструментів.

1.3. Світовий досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах

Провідні компанії світу накопичили значний досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу, який є цінним орієнтиром для підприємств, що перебувають на початку цього шляху [28].

Аналіз глобальної практики засвідчує, що цифрова трансформація процесів рекрутингу та адаптації персоналу охоплює три ключові напрями:

цифровий рекрутинг – залучення та відбір кандидатів за допомогою AI та гейміфікації;

цифровий онбординг – автоматизована адаптація та інтеграція новачків;

цифрова аналітика персоналу – Big Data та предиктивна HR-аналітика, яка дозволяє завчасно виявляти закономірності, планувати потреби, прогнозувати зміни [20].

Одним із найбільш поширених інструментів цифрового рекрутингу є чат-боти – програмні засоби на основі штучного інтелекту, що забезпечують первинну комунікацію з кандидатами, відповідають на типові запитання, проводять первинний скринінг та погоджують графік співбесід без участі HR-фахівців.

Значні досягнення у сфері діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу компанія «Siemens», яка спеціалізується на промисловій автоматизації, енергетиці та цифрових технологіях. У процеси рекрутингу вона інтегрувала штучний інтелект, який дозволив охопити автоматизованим оцінюванням резюме кандидатів з усього світу та тим самим створити вибірку найбільш перспективних фахівців. Це дозволяє діяти на випередження і за відсутності потреби в залученні персоналу AI-платформа продовжує функціонувати в автоматизованому режимі і поповнювати резервний список кандидатів. У сфері адаптації компанія «Siemens» впровадила цифрову онбординг-платформу, яка забезпечує новим працівникам структурований доступ до корпоративних знань, навчальних матеріалів та внутрішніх регламентів незалежно від географічного розташування [55].

За даними ServiceNow, впровадження єдиної HR-платформи в Siemens забезпечило задоволеність користувачів на рівні 8,8/10, а 87% співробітників позитивно оцінюють якість роботи [59].

Інший приклад ефективного AI-рекрутингу – Unilever, що у 2016 р. запустила революційну систему добору у партнерстві з HireVue та Pymetrics. Система передбачає два етапи. На першому етапі кандидати проходять гейміфіковані тести, що вимірюють когнітивні, емоційні та поведінкові характеристики за допомогою алгоритмів машинного навчання. Усі кандидати, які успішно пройшли перший етап отримують доступ до другого етапу. На ньому проводиться відеоінтерв'ю, де комп'ютерний зір та обробка природної мови

(NLP) аналізують мову тіла, міміку, тон голосу та словниковий склад кандидата [57]. Завдяки впровадженню та повноцінному функціонуванню даної платформи Unilever домоглася наступних результатів:

- час найму скоротився з 4 місяців до 4 тижнів;
- кількість потенційних кандидатів зросла на 25%;
- частка наймів з різноманітним досвідом збільшилась на 16%;
- заощаджено понад 100 тис. годин роботи рекрутерів та 1 млн фунтів стерлінгів щорічно [54].

Також Unilever активно інтегрує цифровий онбординг. Для цього компанія створила NLP-систему, яка збирає та систематизує відповіді на типові запитання нових співробітників щодо паркування, зарплати, відпусток, процедур. Такий підхід дозволяє HR-фахівцям постійно оновлювати базу знань, а новачкам – отримувати актуальні відповіді миттєво, без очікування [57].

Інший виробник промислової продукції компанія «Bosch» досягла значних результатів у сфері діджиталізації процесу адаптації персоналу. Компанія створила власну віртуальну платформу для адаптації новачків. Нові працівники проходять через сценарій «Один день із життя», де вони віртуально знайомляться з продуктами та технологіями Bosch у реалістичному 3D-середовищі. Це підвищує залученість та якість засвоєння інформації, пришвидшує процес інтеграції в робочі середовище [50].

Л. Тертична та Д. Семенова [42] досліджуючи діджиталізацію у сфері управління персоналом наводять успішні приклад виробника комп'ютерної техніки та програмного забезпечення «IBM» та консалтингової компанії «Accenture». Перша запустила систему «Watson» з алгоритмом штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Дана система дозволяє аналізувати резюме кандидатів і автоматично визначати їх навички, проводити оцінювання з ключовими критеріями. Вона аналізує великі обсяги даних і дозволяє працівникам кадрових служб приймати більш правильні рішення на основі даних. Без даної платформи HR-менеджери витрачали багато

часу на опрацювання резюме потенційних кандидатів, через що не рідко втрачали перспективних кадрів.

Консалтингова компанія «Accenture» використовує цифрові технології для покращення процесу адаптації персоналу. Розроблена компанією спеціальна діджитал-платформа містить інтерактивні курси, відео, зворотний зв'язок від колег та керівників, що дозволяє новоприбулим працівникам швидко інтегруватися виробничий процес, зменшити рівень стресу, пов'язаний з новим місцем роботи.

Компанія за рахунок цього знизила витрати на традиційне навчання та прискорила інтеграцію нових працівників. Точні дані щодо отриманої економії та ефекту компанія не публікує, оскільки ця інформація відноситься до комерційної таємниці.

Компанія «Procter & Gamble» (P&G) одна з перших серед промислових виробників впровадила власну гейміфіковану симуляцію «Manager in a Day» – кандидат на управлінські позиції впродовж кількох годин «грає роль» менеджера – ухвалює рішення, вирішує конфліктні ситуації, керує командою. Система аналізує не правильність рішень, а патерн мислення. Результат: скорочення часу відбору на 35%, збільшення залученості кандидатів на 63%, покращення якості найму на 45% [52].

Компанія «Deloitte» впровадила гейміфікацію не лише в рекрутинг, але й безпосередньо в процес онбордингу. Нові співробітники знайомляться з корпоративним середовищем через VR-платформу «Greenhouse», де в ігровій формі засвоюють цінності компанії, виконують перші завдання та знайомляться з командами. Результатом стало скорочення часу адаптації на 30 % та входження нових фахівців у робочий режим на 2-3 тижні швидше [53].

На основі проаналізованого світового досвіду в табл. 1.3 узагальнено кращі практики з впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах.

Таблиця 1.3 – Кращі практики з впровадження діджитал-платформ на промислових підприємствах

Компанія	Цифровий інструмент	Сфера застосування	Ключовий результат
Siemens	AI-платформа скринінгу резюме; цифровий онбординг-портал	Рекрутинг, адаптація	Задоволеність користувачів 8,8/10; охоплення кандидатів з усього світу; 87% співробітників позитивно оцінюють якість роботи
Unilever	Гейміфіковані тести; відеоінтерв'ю; NLP-онбординг	Рекрутинг, адаптація	Час найму: з 4 міс. до 4 тиж.; кількість кандидатів +25%; економія 1 млн ф. ст. щорічно
Bosch	VR-платформа «Один день із життя»	Адаптація	Прискорення інтеграції новачків у робоче середовище; підвищення залученості та якості засвоєння інформації
IBM	AI-система Watson	Рекрутинг, адаптація	Автоматизований аналіз резюме та визначення навичок; рішення на основі даних замість суб'єктивних оцінок
Procter & Gamble	Гейміфікована симуляція «Manager in a Day»	Рекрутинг	Скорочення часу відбору на 35%; залученість кандидатів +63%; якість найму +45%
Deloitte	VR-платформа «Greenhouse»	Адаптація	Скорочення часу адаптації на 30%; входження у робочий режим на 2-3 тиж. швидше
Accenture	Діджитал-платформа з інтерактивними курсами та відео	Адаптація	Зниження стресу новачків; скорочення витрат на традиційне навчання; прискорення інтеграції

Примітка. Сформовано автором на основі даних [7; 42; 50; 54-55; 57].

Узагальнення у табл. 1.3 світового досвіду та успішних практик діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу дозволив науовцям виокремити наступні закономірності, що визначають успішність трансформації HR-процесів в умовах сьогодення.

По-перше, цифрова трансформація є не разовим проєктом, а безперервним процесом – компанії регулярно оновлюють алгоритми, розширюють функціонал платформ і навчають HR-спеціалістів. По-друге, найбільший ефект досягається при комплексному підході, коли чат-боти, гейміфікація, AI-аналітика та VR-навчання інтегровані в єдину HR-екосистему. По-третє, людський фактор

залишається незамінним – цифрові технології виконують рутинні операції та формують аналітику, а стратегічні кадрові залишаються за HR-фахівцем [20; 28].

Наведені вище у табл. 1.3 результати відображають досвід окремих компаній, то галузеві дослідження дозволяють оцінити загальний ефект від діджиталізації HR-процесів у більш широкому масштабі. Ключові кількісні показники, зафіксовані у звітах провідних аналітичних агентств, представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Ключові переваги діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу за даними галузевих досліджень

Примітка. Побудовано автором на основі даних [54; 58; 62].

Як свідчать дані рис. 1.5, діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу забезпечує суттєвий економічний ефект для підприємств. Він полягає як у зменшенні часових витрат на підбір кандидатів та адміністрування процесу адаптації, підвищенні рівня утримання кваліфікованих кадрів, швидшій інтеграції новачків, так й у зниженні витрат на рекрутинг та адаптацію персоналу. Вважаємо, що витрати на діджиталізацію процесів рекрутингу та адаптації персоналу слід розглядати як стратегічну інвестицію, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможності підприємства.

Водночас впровадження цифрових технологій у рекрутинг супроводжується викликами та ризиками, що потребують уваги. По-перше, головним обмеженням виступають значні початкові інвестиції у цифрові технології, які при допущенні помилок можуть не окупитися. Керівництво підприємств може не ризикувати витратити додаткові кошти. Для нівелювання цього ризику слід провести аудит можливостей підприємства, оцінити витрати на впровадження змін та на основі кращих світових практик визначити ефект впроваджуваних змін. По-друге, може виникнути опір змінам з боку лінійних фахівців та працівників відділів кадрів, які звикли до традиційних методів роботи. У даному напрямку слід проводити роз'яснювальну роботу, на прикладах демонструвати як трансформується їх робота. По-третє, частина працівників може не мати цифрових навичок роботи у новому програмному забезпеченні. Тому важливо забезпечити навчання та підготовку персоналу [54].

Окремо відзначимо, що аналіз світового досвіду дозволяти виявити два основні способи впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах. Перший спосіб – впровадження готового програмного рішення, яке надає можливість автоматизації ключові сфери управління персоналом. Такий підхід актуальний для усіх малих підприємств, а також частини середніх. Другий спосіб – розробка індивідуальних рішень під конкретні потреби бізнесу з урахуванням його специфіки, цілей кадрової політики, які не завжди може врахувати готове програмне забезпечення. Водночас цей спосіб вимагає значного ресурсного

забезпечення, у першу чергу фінансових вкладень, а також цифрової підготовки.

Серед готових програмних рішень виокремлюються як міжнародні (Oracle, ADP, SAP SuccessFactors, Saba, Skillsoft), так і українські рішення. Зокрема, платформа HURMA поєднує функціонал для HR, рекрутингу та управління цілями, забезпечуючи оптимізацію під завдання вітчизняного бізнесу [14].

Таким чином, світові компанії мають багатий досвід з питання діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Вітчизняним підприємствам варто вивчати їх успішний досвід та використовувати його з метою скорочення часу та витрат на підбір, розширення географії пошуку кандидатів і прискорення інтеграції нових працівників.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретико-методичних засад діджиталізації процесів найму та адаптації персоналу:

1. Розкрито сутність та зміст механізмів діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Встановлено, що у широкому розумінні діджиталізація передбачає впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, державний сектор чи суспільство в цілому. Ключовою її перевагою є автоматизація процесів, їх пришвидшення, вивільнення персоналу від виконання рутинних операцій.

2. Розглянуто інструменти діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу передбачає використання різноманітний інструментарій. Опрацювання наукової літератури дозволило виявити широкий набір інструментів. Основними з яких є штучний інтелект, чат-боти, агрегатори резюме, спеціалізовані платформи та сервіси, окреми програмне забезпечення, аналітичні інструменти тощо. Кожен з них має свої призначення, переваги та недоліки. Найкращого результату підприємствам вдається отримати за рахунок одночасної комбінації різних

інструментів.

3. Проаналізовано світовий досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах. З'ясовано, що провідні компанії світу активно інвестують в діджиталізацію процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Зокрема, такі компанії як: Siemens, Unilever, Bosch, IBM, Procter & Gamble, Deloitte, Accenture мають в арсеналі власні цифрові платформи, які автоматизовуються процес рекрутингу, а через індивідуальну побудову онбордингу полегшують процеси адаптації для новачків. Інші підприємства промисловості, як правило, впроваджують готові програмні рішення, що зумовлено потребою в мінімізації витрат та швидкому впровадженні зазначених технологій.

Досліджені теоретичні аспекти з даної теми слугують основою для аналізу аналізу діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу на прикладі реально діючого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ТЕХНОЛОГ»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Технолог»

З метою дослідження стану діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу на реально діючому підприємстві обрано ПрАТ «Технолог». Дане товариство є представником фармацевтичної індустрії, а саме займається виробництвом лікарських препаратів. Вибір даного підприємства обумовлений його важливим економічним, соціальними та суспільним значенням для країни. В умовах поширення нових вірусів, війни в Україні, логістичних проблем, які призводять до затримки імпорту лікарських препаратів та постійних викликів системи охорони здоров'я, ПрАТ «Технолог» забезпечує населення вітчизняними лікарськими препаратами. Тому вкрай важливим є питання забезпеченості його кваліфікованими кадрами, ефективне управління рекрутингу та адаптації персоналу.

Основні відомості про досліджуваний суб'єкт господарської діяльності ПрАТ «Технолог» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Технолог»

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГ»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Технолог»
3	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
4	ЄДРПОУ	14181442
5	Юридична адреса	20300, Україна, Черкаська обл., місто Умань, вулиця Стара Прорізна, будинок 8

Продовження табл. 2.1

1	2	3
6	Дата заснування	21.06.1995
7	Керівник	Ренський Сергій Олександрович
8	Розмір статутного капіталу	2 367 523,20 грн
9	Основний вид діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
10	Кількість працівників	428 осіб
11	Чистий дохід від реалізації продукції	945 505 тис. грн
12	Чистий прибуток	137 607 тис. грн
13	Веб-сторінка	https://www.lekhim.ua/uk/prat-tehnolog
14	Територія підприємства	3,085 га
15	Корпоративна група	«Лекхім»

Примітка. Складено автором за даними [18; 29].

Як свідчать дані табл. 2.1, виробничі потужності ПрАТ «Технолог» розташовані у м. Умань на площі близько 3 га землі. Товариство входить до корпоративної групи «Лекхім». Остання об'єднує у себе 6 фармацевтичних підприємств у єдиний холдинг: АТ «Лекхім», ТОВ «Лекхім-Обухів», ПрАТ «Технолог», УАВ «Lekhim-Vilnius», ПрАТ «Лекхім-Харків», ТОВ «ІП Лекхім». Входження ПрАТ «Технолог» у такий потужний фармацевтичний холдинг надає доступ до розгалуженої логістичної мережі та міжнародних каналів дистрибуції. Основним внутрішнім документом ПрАТ «Технолог», який регулює його діяльність є Статут (Додаток А). Проводить діяльність товариства на підставі ліцензії № АВ598079 виданої Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками.

ПрАТ «Технолог» попри те, що виробничу діяльність проводить на території України, сплачуючи податки, створює робочі місця та інвестує у соціальну інфраструктуру, проводить також експортну діяльність. Експорт здійснюється через холдинг групи «Лекхім». Експортує ПрАТ «Технолог» продукцію у близько 20 країн світу, основними ринками збуту серед яких є: країни ЄС, Велика Британія, країни Близького Сходу, Латинської Америки, Африки, Південно-Східної Азії тощо. Відповідно до даних ПрАТ «Технолог» на рис. 2.1 відображено структуру продажу продукції у 2025 р. за географічним принципом.

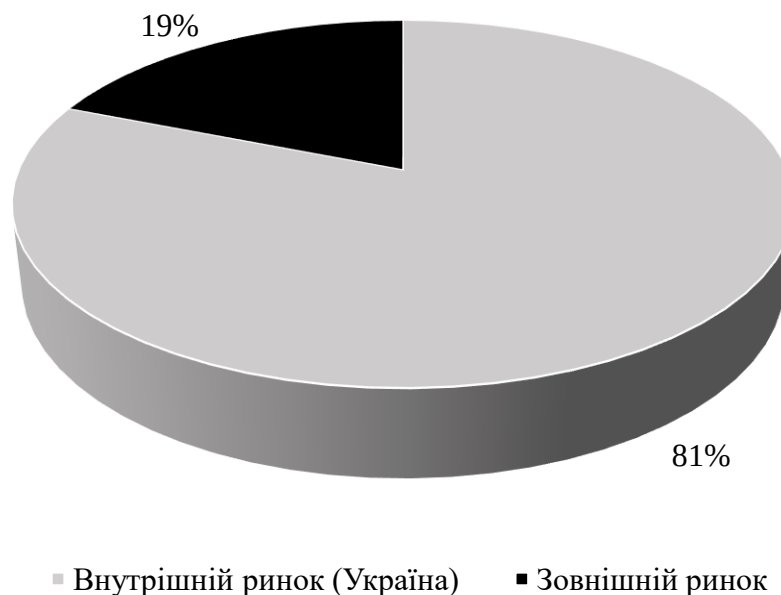


Рисунок 2.1 – Структура продажу продукції ПрАТ «Технолог» у 2025 р. за географічним продажем, %

Примітка. Складено автором за даними [63].

Як свідчать дані рис. 2.1 на експорт припадає 19 % продажу, що забезпечує відповідно такий же відсоток доходу. У той же час на внутрішньому ринку ПрАТ «Технолог» реалізовує 81 % виробленої фармацевтичної продукції. Можливо зробити висновок про те, що ПрАТ «Технолог» володіє високим експортним потенціалом та глибоко інтегрований у національну систему охорони здоров'я.

Активна експортна діяльність ПрАТ «Технолог» підтверджує високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Товариство володіє потужною матеріально-технічною базою, сучасним обладнанням, власною лабораторією, має підтверджені сертифікати, які вказують на відповідність вимогам GMP та ISO. Асортимент продукції ПрАТ «Технолог» постійно розширюється і наразі включає більше 120 найменувань продукції фармацевтичного спрямування. Крім того ПрАТ «Технолог» займається контрактним виробництвом, коли товариство виробляє продукцію партіями під замовлення сторонньої компанії.

Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Технолог» складає 428 осіб, балансова вартість активів становить 1165350 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції – 945 505 тис. грн. В Україні підприємства класифікують за розмірами до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]. Згідно даного закону підприємства в Україні поділяються на мікро-, малі, середні та великі підприємства. В основу класифікації покладено три критерії: балансової вартості активів, чистого доходу від реалізації продукції та середньооблікової чисельності працівників. Підприємство відносять до відповідної категорії, якщо воно відповідає щонайменше двом із трьох встановлених критеріїв.

У табл. 2.2 наведено відповідність ПрАТ «Технолог» критеріям класифікації підприємств за розмірами.

Таблиця 2.2 – Відповідність ПрАТ «Технолог» критеріям класифікації підприємств за розміром

Категорія підприємства	Балансова вартість активів, тис. грн	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Середньооблікова чисельність, осіб	Відповідність ПрАТ «Технолог»
Мікро-підприємство	До 350	До 700	До 10	-
Мале підприємство	До 4000	До 8000	До 50	-
Середнє підприємство	До 20000	До 40 000	До 250	-
Велике підприємство	Понад 20 000	Понад 40 000	Понад 250	+
ПрАТ «Технолог»	1165350	945505	428	Велике підприємство

Примітка. Складено автором за даними [1].

Як свідчать дані табл. 2.2 ПрАТ «Технолог» відноситься до великих фармацевтичних підприємств України. Воно відповідає даній категорії за усіма трьома критеріями. Зазначене підтверджує його вагоме економічно-соціальне значення для країни. Крім того ПрАТ «Технолог» є великим платником податків в Україні.

Чисельність персоналу в 428 осіб зумовлює необхідність у формуванні розгалуженої організаційної структури управління. У додатку Б наведено організаційну структуру управління ПрАТ «Технолог».

Згідно даних Додатку Б досліджуване товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Згідно неї вищим органом управління ПрАТ «Технолог» є загальні збори акціонерів, які складаються з 16 осіб. Вони відповідають за стратегічні питання, які пов'язані з діяльністю ПрАТ «Технолог», зокрема затверджують стратегію розвитку, декларують поставлені цілі, визначають дивідендну політику, особливості розподілу прибутку, приймають рішення про розширення чи звуження діяльності, зміну профілю діяльності тощо. Для здійснення контролю за поточною діяльністю ПрАТ «Технолог» створено наглядову раду у складі трьох осіб. Наглядова рада уповноважена здійснювати моніторинг за діяльністю правління, звітує перед акціонерами про результати діяльності, а також призначає голову правління. На разі головою правління та генеральним директором є Ренський Сергій Олександрович, який водночас і є одним з акціонерів ПрАТ «Технолог», якому належить частка товариства у 9,92 %.

Генеральному директору підпорядковані усі структурні підрозділи та працівники, які звітують йому про досягнуті результати діяльності. У своєму підпорядкуванні генеральний директор ПрАТ «Технолог» має начальників та директорів окремих функціональних напрямків діяльності. Наприклад, головний бухгалтер відповідає за фінансовий та бухгалтерський сектор. За сферу управління персоналом на ПрАТ «Технолог» відповідає інспектор з кадрів, окремого структурного підрозділу, який би займався кадровою сферою не передбачено.

Зміни щодо організаційної структури управління ПрАТ «Технолог» здійснювалися у 2025 р., а саме створено R&D центр (Центр дослідження і розвитку). Даний центр підпорядкований безпосередньо генеральному директору та займається інноваційними розробками й дослідженнями. Це рішення демонструє перехід підприємства від моделі простого відтворення

відомих препаратів до моделі інноваційного розвитку та створення високої доданої вартості.

У табл. 2.3 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (±) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	65	15,48	64	15,50	70	16,36	0,88	0,86
у тому числі:								
керівники	7	1,67	7	1,69	7	1,64	-0,03	-0,05
спеціалісти	56	13,33	55	13,32	61	14,25	0,92	0,93
технічні працівники	2	0,48	2	0,48	2	0,47	-0,01	-0,01
Виробничий персонал	355	84,52	349	84,50	358	83,64	-0,88	-0,86
Разом	420	100	413	100	428	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,46		5,45		5,11		—	—

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.2 загальна чисельність персоналу ПрАТ «Технолог» протягом всього аналізованого періоду перевищує 400 осіб, але змінюється з різною динамікою. Максимальна чисельність персоналу ПрАТ «Технолог» зафіксована за результатами 2025 р. у складі 428 осіб. Роком раніше чисельність персоналу складала 413 осіб, тобто була на 15 осіб менша від рівня 2025 р. У 2023 р. чисельність персоналу складала 420 осіб. У 2025 р. зростання чисельності персоналу товариства відбулося внаслідок планового розширення діяльності та

посилення співпраці з медичними закладами освіти, що дозволило залучати молодих фахівців. В цілому протягом 2023-2025 рр. ПрАТ «Технолог» стикається з проблемою нестачі кваліфікованих кадрів через загальну негативну демографічну ситуацію в країні. Ускладненню додає фармацевтична направленість ПрАТ «Технолог», яка вимагає наявності специфічних знань та ставить особливі вимоги до потенційних кандидатів.

У частині структури персоналу, то вона є стабільною. Питома вага виробничого персоналу за результатами 2025 р. складає 83,64 %, що на 0,88 та 0,86 % менше порівняно з 2023-2024 рр. відповідно. Натомість зростає частка спеціалістів з 13,33 % за результатами 2023 р. до 14,25 % на кінець 2025 р. Зростання даної категорії працівників обумовлено відкриттям у 2025 р. додаткового відділу – центру дослідження і розвитку.

Важливого значення для ПрАТ «Технолог» мають споживачі, які придбавають продукцію товариства. Товариство з огляду на свою специфіку має широку категорію споживачів. Передусім це все населення України та зарубіжні покупці, які придбавають лікарські препарати через мережі аптек та медичних закладів. Продукція ПрАТ «Технолог» реалізовується як через аптечну мережу холдингу «Лекхім», так й інші аптечні мережі. ПрАТ «Технолог» тісно співпрацює з державними та медичними закладами. Тому частину продукції виготовляє під контрактне замовлення, зокрема такі контракти і з зарубіжними партнерами.

Що стосується рівня конкуренції, то як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку представлено лікарські препарати великої кількості виробників. На внутрішньому ринку згідно даних аналітичної платформи Youcontrol функціонує офіційно 442 суб'єкта господарювання. Серед яких 424 оформлені у вигляді юридичної особи та 18 проводять діяльність як фізичні особи-підприємці. Фармацевтичний ринок України є досить концентрованим, де 10 найбільших компаній займають більше половини частки ринку.

На рис. 2.2 відображено рейтинг найбільших вітчизняних виробників лікарських препаратів.

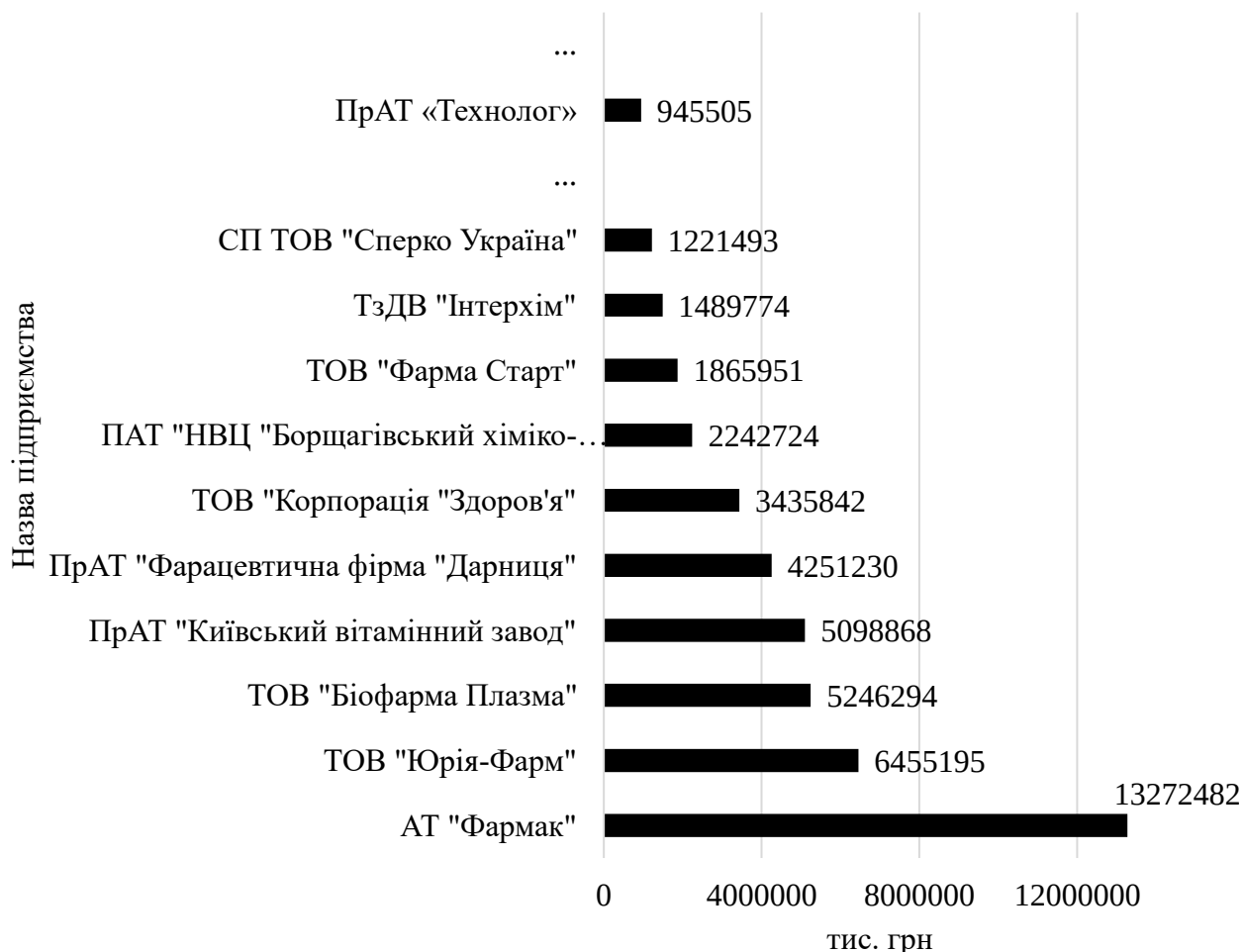


Рисунок 2.2 – Рейтинг найбільших вітчизняних виробників лікарських препаратів за результатами 2025 р.

Примітка. Складено автором за даними [6].

Як свідчать дані рис. 2.2 головним одноосібним лідером вітчизняного фармацевтичного ринку України є АТ «Фармак» з сукупним обсягом продажу в сумі 13272482 тис. грн. Даний розмір у два рази перевищує обсяги продажу ТОВ «Юрія-Фірма», який знаходиться на другій позиції за обсягами продажу. Третю та четверту позицію займає ТОВ «Біофарма Плазма» та ПрАТ «Київський вітамінний завод» з обсягами продажу, які перевищують 5 млрд грн. ПрАТ «Технолог» суттєво поступається головним гравцям фармацевтичного ринку з обсягом продажу у 945505 тис. грн, але залишається провідним гравцем. 3-поміж усіх фармацевтичних підприємств України досліджуване товариство займає 15 позицію за сукупними обсягами продажу.

Для підвищення підсумків дослідження щодо соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Технолог» проведено SWOT-аналіз. Його результати представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Технолог»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Поглиблення міжнародної кооперації із зарубіжними виробниками фармацевтичної продукції. 2. Державна підтримка фармацевтичних виробників. 3. Подальша експансія на ринок ЄС. 4. Інтеграція штучного інтелекту в основні бізнес-процеси товариства. 5. Впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності персоналу 6. Потреба в розробці препаратів для боротьби з новими вірусами. 7. Зростання інтересу споживачів до вітамінів, БАД і профілактичної медицини	1. Подальше загострення військових дій. 2. Зниження рівня платоспроможності споживачів. 3. Неправомірний тиск з боку контролюючих органів на виробників фармацевтичної продукції. 4. Зростання собівартості виробництва фармацевтичної продукції. 5. Підвищення рівня оподаткування. 6. Посилення конкуренції між виробниками фармацевтичної продукції. 7. Зростання вартості електроенергії. 8. Руйнування виробничих потужностей внаслідок ракетних обстрілів. 9. Ускладнення залучення кваліфікованих кадрів через демографічну ситуацію. 10. Підвищення курсу долара по відношенню до гривні. 11. Посилення вимог до виробників фармацевтичної продукції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вхідження в потужний холдинг «Лекхім». 2. Широкий асортимент продукції. 3. Наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам GMP та ISO. 4. Широка збутова мережа, зокрема через аптеки «Лекхім». 5. Активна експортна діяльність. 6. Створений власний центр дослідження та розвитку. 7. Рентабельна діяльність. 8. Перехід на енергетичну автономність. 9. Наявна власна система навчання. 10. Постійна модернізація виробничих потужностей.	1. Залежність від імпортової сировини. 2. Нестача вузькоспеціалізованих наукових кадрів. 3. Низькі показники доходу порівняно з головними лідерами фармацевтичного ринку. 4. Висока залежність від політики материнської компанії «Лекхім». 5. Недостатній рівень цифровізації HR-процесів. 6. Перевантаженість рутинними кадровими операціями інспектора з кадрів.

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.4, зовнішнє середовище функціонування ПрАТ «Технолог» характеризується значною кількістю загроз. Виявлені загрози суттєво перешкоджають стабільному функціонуванню товариства та ускладнюють реалізацію стратегічних планів розвитку. Поряд із цим зовнішнє середовище містить і певні можливості – зокрема поглиблення міжнародної кооперації, державна підтримка вітчизняних виробників, подальша експансія на ринок ЄС та інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом. Подальший розвиток товариства значною мірою залежатиме від завершення війни, оскільки саме воєнний стан є системним чинником, що обмежує інвестиційну активність, кадровий потенціал і логістичні можливості підприємства. Водночас наявні сильні сторони – входження до холдингу «Лекхім», широкий асортимент продукції, сертифікована система якості, власний центр досліджень та рентабельна діяльність дозволяють зробити висновок про існування достатнього потенціалу для подальшого зростання. Відтак першочерговим завданням менеджменту ПрАТ «Технолог» є цілеспрямована робота з усунення виявлених слабких сторін, зокрема підвищення рівня цифровізації HR-процесів, що є предметом подальшого дослідження.

Для визначення оптимальної стратегії ПрАТ «Технолог» у табл. 2.5 наведено матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Технолог»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ» = 17	Поле «СіЗ» = 21
Слабкі сторони	Поле «СлМ» = 13	Поле «СлЗ» = 17

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.5 найбільшу кількість балів має поле «СіЗ». Таке переважання сильних сторін над слабкими у внутрішньому середовищі, а також

переваження загроз над можливостями у зовнішньому середовищі свідчать про доцільність вибору стратегії обмеженого зростання. Інтенсивний розвиток ПрАТ «Технолог» обмежується наявністю низки системних загроз з боку зовнішнього середовища та його непередбачуваність. На разі доцільним є поступовий розвиток, який повинен бути спрямований на усунення слабких сторін. До того ж слабкі сторони лежать у компетенції самого досліджуваного товариства та можуть бути вирішеними.

Таким чином, ПрАТ «Технолог» є великим виробником фармацевтичної продукції України, яке входить до холдингу «Лекхім». Товариство здійснює продаж продукції як на території України, так і експортуючи в різні країни світу. На експорт припадає 19 % обсягів продажу. Конкуренція на ринку виробництва фармацевтичної продукції є досить високою, тому ПрАТ «Технолог», тому товариство займає незначну ринков участки, але залишається провідним гравцем. За обсягами продажу ПрАТ «Технолог» займає 15 позицію на внутрішньому ринку фармацевтичної продукції.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог»

Систематична діагностика показників фінансово-господарської діяльності є необхідною для будь-якого підприємства. Її проведення дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, знаходити приховані закономірності та резерви для поліпшення результатів діяльності. Така діагностика важлива як для самого підприємства, так і для усіх груп стейкхолдерів. Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Технолог», яка представлена у Додатках В-Д, за 2023-2025 рр. здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності. Отримані результати представлені у табл. 2.6, що дозволяє нижче представити ключові аналітичні висновки та графічно відобразити динаміку ключових показників.

Таблиця 2.6 – Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2025 р. до 2023 р.		2025 р. до 2024 р.	
					Абсолютне відхилення (+;-)	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення (+;-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	758861,0	951866,5	1135803,5	376942,5	49,7	183937,0	19,3
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	662435,0	760625,0	876209,0	213774,0	32,3	115584,0	15,2
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	270581,0	307090,5	345375,0	74794,0	27,6	38284,5	12,5
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	451,5	483,5	341,0	-110,5	-24,5	-142,5	-29,5
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	475928,5	604672,0	750319,5	274391,0	57,7	145647,5	24,1
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	420	413	428	8	1,9	15	4
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	710 780,0	837 217,0	945 505,0	234 725,0	33,0	108 288,0	12,9
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	710 780,0	837 217,0	945 505,0	234 725,0	33,0	108 288,0	12,9
3.3. Операційні витрати	тис. грн	601 721,0	731 797,0	780 093,0	178 372,0	29,6	48 296,0	6,6

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	105 292,0	142 280,0	161 822,0	56 530,0	53,7	19 542,0	13,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	20 891,3	28 708,6	31 507,4	10 616,1	50,8	2 798,8	9,7
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	273 313,0	384 488,0	436 654,0	163 341,0	59,8	52 166,0	13,6
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	109 868,0	125 911,0	178 153,0	68 285,0	62,2	52 242,0	41,5
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	109 720,0	122 207,0	167 852,0	58 132,0	53,0	45 645,0	37,4
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	89 908,0	99 107,0	134 607,0	44 699,0	49,7	35 500,0	35,8
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	1692,3	2027,2	2209,1	516,8	30,5	181,9	9,0
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,47	0,50	0,47	0,00	0,0	-0,03	-6,0
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	2,6	2,7	2,7	0,1	3,8	0,0	0,0
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,5	1,4	1,3	-0,2	-13,3	-0,1	-7,1
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	241	260	286	45	18,7	26	10,0
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,36	0,40	0,4	0,0	11,1	0,0	0,0
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,85	0,87	0,83	0,0	-2,4	0,0	-4,6
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	14,5	12,8	14,8	0,3	X	2,0	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	13,6	13,0	15,4	1,8	X	2,4	X
6.3. Рентабельність продукції	%	18,3	17,2	18,8	0,5	X	1,6	X

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, більшість розрахованих показників мають позитивну динаміку. Зазначене вказує на здатність ПрАТ «Технолог» розвиватися та нарощувати обсяги своєї діяльності навіть у несприятливих умовах воєнного стану.

Аналіз окремих показників показує, що середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Технолог» демонструє трирічне зростання – з 758861 тис. грн у 2023 р. до 1135803,5 тис. грн у 2025 р., тобто приріст становить 49,7 % або 376942,5 тис. грн. Такі зміни є позитивними та свідчать про нарощування активів ПрАТ «Технолог», передусім за рахунок інвестицій в основні засоби та накопичення оборотних активів. Також зростає середня вартість власного капіталу, хоча темпи зростання є дещо меншими порівняно з попереднім показником. Середня вартість власного капіталу в 2025 р. складала 876209 тис. грн, що на 213774 тис. грн або 32,3 % більше за 2023 р., а порівнюючи з 2024 р. зростання складає 115584 тис. грн або 15,2 %. При цьому темпи зростання активів ПрАТ «Технолог» випереджають зростання власного капіталу. Внаслідок цього відбувається залучення кредитних коштів.

На рис. 2.3 відображено динаміку показників капіталу ПрАТ «Технолог».



Рисунок 2.3 – Динаміка показників капіталу ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.3, питома вага власного капіталу в сукупному поступово зменшується. Якщо у 2023 р. складала 87,29 %, то уже в 2024 р. знизилася до 79,91 %, а у 2025 р. склала 77,14 %. Така тенденція свідчить про нестачу власних коштів для фінансування потреб у капіталі. Тому ПрАТ «Технолог» залучає кредитні кошти. Варто додати, що з практик фінансового аналізу вважається нормативним значенням питома вага власного капіталу у 50 %. Тому попри загальне зменшення питомої ваги власного капіталу даний показник відповідає нормативному значенню, а товариство є фінансово незалежним.

Перш за все ПрАТ «Технолог» залучає кошти в оновлення матеріально-технічної бази. Про це свідчить зростання середньорічної вартості основних засобів. Значення даного показника у 2025 р. складало 345375 тис. грн, що на 74794 тис. грн або 27,6 % більше за 2023 р. та на 38284,5 тис. грн або 12,5 % більше порівняно з попереднім роком. Зокрема, лише у 2025 р. було модернізовано виробничі потужності, придбані додаткові генератори для забезпечення безперебійності постачання електроенергії, оснащення робочих місць для центру дослідження та розвитку тощо.

Стабільні інвестиції в основні засоби дозволяють ПрАТ «Технолог» утримувати знос основних засобів на рівні, який не перевищує 50 % та відповідає нормативним значенням. За результатами 2024 р. коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,5, а у 2023 р. та 2025 р. складав 0,47. Це підтверджує те, що виробництво ПрАТ «Технолог» забезпечене сучасними інноваційними технологіями, які дозволяють виробляти якісну фармацевтичну продукцію та проводити розробки лікарських препаратів.

Середні залишки оборотних засобів ПрАТ «Технолог» суттєво зростають протягом 2023-2025 рр. з 475928,5 тис. грн до 750319,5 тис. грн. Дане зростання викликане перш за все накопиченням запасів та значними розмірами дебіторської заборгованості. Зазначене обумовлено специфікою діяльності ПрАТ «Технолог». Внаслідок війни, логістичних обмежень, ускладненої міжнародної діяльності з метою забезпечення безперебійності діяльності

ПрАТ «Технолог» створює резервні складські запаси сировини. Також це забезпечує виробництвом життєво необхідних лікарських препаратів без затримок. Значні обсяги дебіторської заборгованості ПрАТ «Технолог» також викликані особливостями продажу фармацевтичної продукції. Зокрема, державні медичні заклади розраховуються із затримками за поставлену продукцію.

Обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Технолог» демонструють стабільну динаміку до зростання. Якщо у 2023 р. чистий дохід складав 710780 тис. грн, то уже за результатами 2025 р. товариство отримало 945505 тис. грн, тобто приріст за три роки склав 33 %. Чистий дохід 2025 р. у порівнянні з 2024 р. зріс на 108288 тис. грн або 12,9 %. Такі зміни свідчать про зростання попиту на продукцію ПрАТ «Технолог».

Аналізуючи операційні витрати ПрАТ «Технолог» варто звернути увагу на темпи зростання у порівнянні з аналогічною динамікою чистого доходу від реалізації продукції. Якщо чистий дохід демонструє у 2025 р. приріст у 33 % порівняно з 2023 р., то операційні витрати зростають лише на 29,6 % за цей же період. Тобто доходи ПрАТ «Технолог» зростають більш високими темпами, а ніж витрати на виробництво продукції. На рис. 2.4 наведено динаміку цих показників.

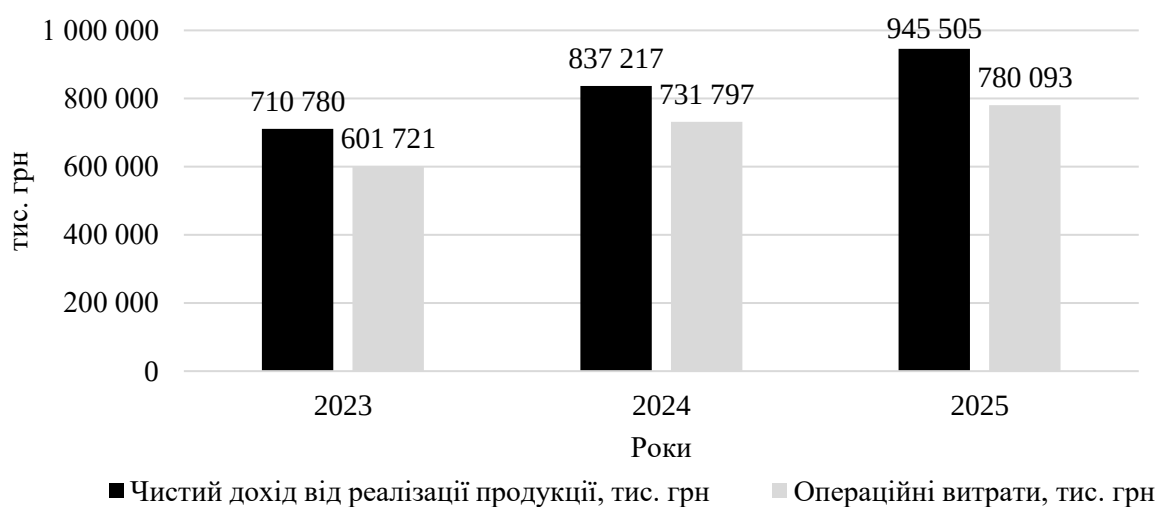


Рисунок 2.4 – Динаміка економічних показників ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.4, чистий дохід від реалізації продукції постійно перевищує величину операційних витрат. Це дозволяє ПрАТ «Технолог» отримувати прибуток, який формується в результаті перевищення доходів над витратами.

Зокрема, валовий прибуток товариства зріс із 273 313 тис. грн у 2023 р. до 436 654 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 163 341 тис. грн, або 59,8 %. Прибуток від операційної діяльності за аналізований період збільшився на 68 285 тис. грн, або 62,2 %, досягнувши у 2025 р. значення 178 153 тис. грн. Чистий прибуток підприємства також демонструє стійку позитивну динаміку з 89 908 тис. грн у 2023 р. до 134 607 тис. грн у 2025 р., тобто зріс на 49,7 %. На рис. 2.5 наведено динаміку показників прибутку ПрАТ «Технолог».

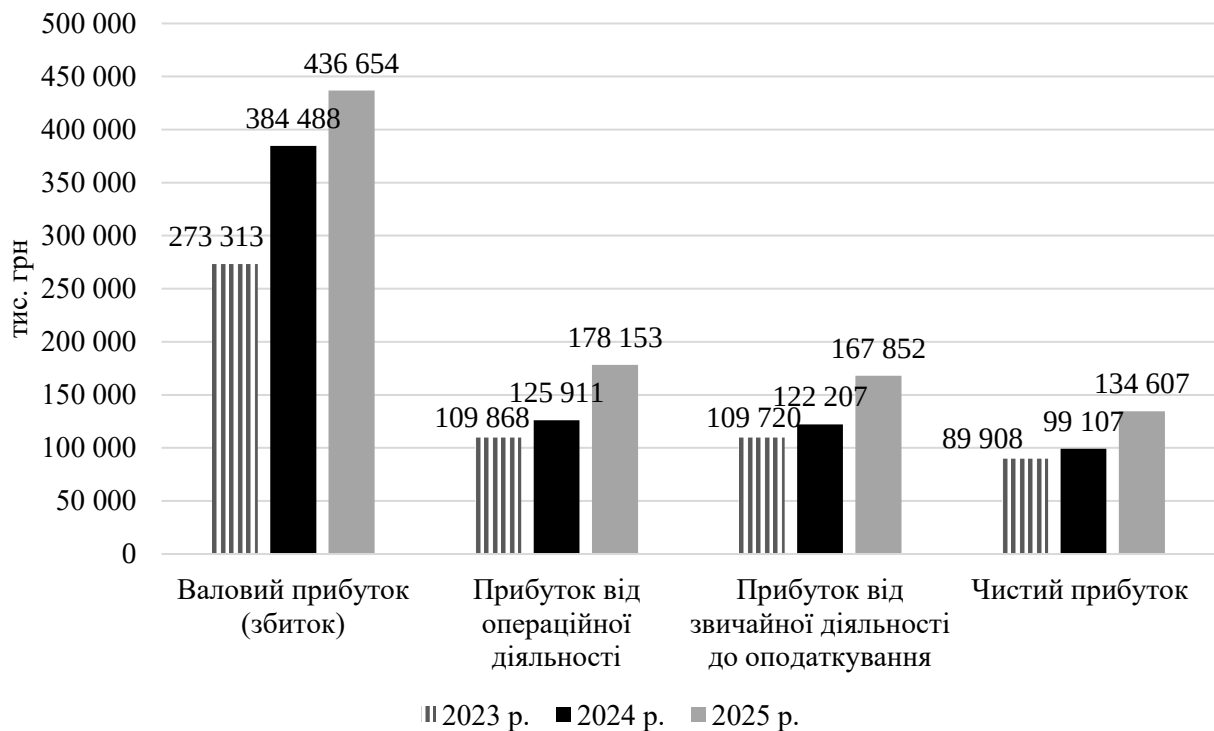


Рисунок 2.5 – Динаміка показників прибутку ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.5, ПрАТ «Технолог» протягом 2023-2025 рр. отримує стабільні прибутки. При цьому помітна тенденція щодо зростання усіх видів прибутку в динаміці. Це дозволяє товариству накопичувати власні резерви,

інвестувати в матеріально-технічну базу, навчання та розвиток персоналу, соціальний розвиток тощо.

Відповідно й усі показники рентабельності мають додатні значення. В динаміці в 2025 р. показники рентабельності демонструють зростання порівняно як з 2023 р., так і 2024 р. Однак у 2024 р., якщо його порівнювати з 2023 р. помітне зниження показників рентабельності при зростанні прибутку. Це можливо пояснити тим, що інші ресурси ПрАТ «Технолог» зростали більш високими темпами. Зокрема, рентабельність продукції за результатами 2025 р. складала 18,8 %, що на 0,5 % більше від 2023 р. та на 1,6 % більше за 2024 р.

На рис. 2.6 наведено динаміку рентабельності продукції ПрАТ «Технолог».

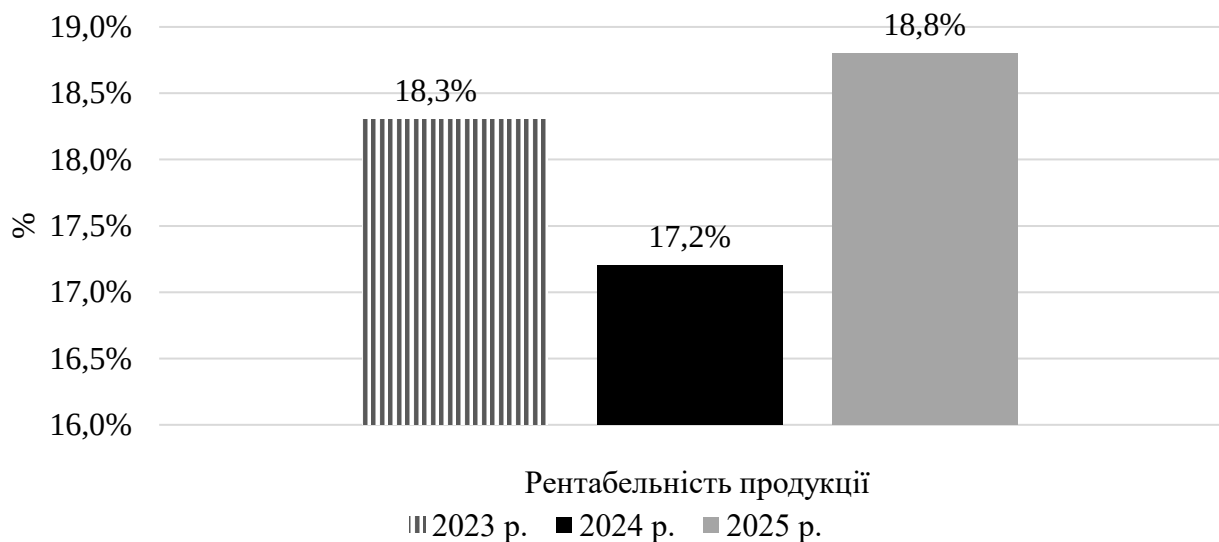


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності продукції ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.6, найвищого рівня рентабельність продукції досягла у 2025 р. Можливо констатувати, що за результатами 2025 р. одиниця реалізованої продукції товариству приносила більше прибутку, а ніж у попередні роки.

ПрАТ «Технолог» дбає про належну мотивацію й матеріальний стан працівників. Для цього постійно підвищує рівень заробітної плати відповідно до

підвищення життєвих стандартів, інфляції та інших чинників. Середньомісячна заробітна плата на ПрАТ «Технолог» одного працівника складає 31507,4 грн, що на 50,8 % більше за 2023 р. та на 9,7 % вище від рівня 2024 р. Даний рівень заробітної плати перевищує середній розмір заробітної плати по Україні. ПрАТ «Технолог» у плані заробітної плати є привабливим роботодавцем та конкурентоспроможним на ринку праці. Високі заробітні плати також пов'язані з кадровим дефіцитом, а специфіка фармацевтичної продукції вимагає високої кваліфікації та галузевих знань, зокреме в частині хімії.

Завдяки високій мотивації праці зростає й продуктивність праці персоналу. За результатами 2025 р. продуктивність праці одного працівника ПрАТ «Технолог» складала 2209,1 тис. грн / особу, що на 30,5 % вище рівня 2023 р. та на 9 % більше за 2024 р. Однак рівень продуктивності праці зростає дещо меншими темпами у порівнянні зі зростанням середньомісячної заробітної плати працівників. Тому існують подальші резерви щодо зростання продуктивності праці. Можливі також проблеми в питанні залученні та тривалого періоду адаптації працівників ПрАТ «Технолог».

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Технолог» є фінансово стійким і динамічно зростаючим підприємством, яке ефективно адаптується до несприятливих умов зовнішнього середовища. Основними драйверами зростання є нарощення виробничих потужностей, підвищення операційної ефективності та збереження кваліфікованого персоналу.

2.3. Аналіз діючої системи рекрутингу та оцінка ефективності процедур інтеграції нових співробітників у виробниче середовище ПрАТ «Технолог»

У ході проведеної діагностики виявлено, що попри переважну більшість позитивних змін, рівень продуктивності праці ПрАТ «Технолог» зростає повільнішими темпами, а ніж інші показники. Зокрема, якщо порівнювати його зростання з середньорічною заробітною платою. Можливо припустити, що саме

у питанні підвищення рівня продуктивності праці персоналу криють подальші резерви щодо поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності.

Процеси рекрутингу та адаптації персоналу на ПрАТ «Технолог» є типовими, які постійно відбуваються. Адже товариство є великим за чисельністю працюючих, де відбувається природна плинність кадрів, обумовлена різними причинами, що постійно формує потребу у пошуку, відборі та введенні в посаду нових співробітників. Окремо слід зазначити, що в умовах воєнного стану інтенсивність рекрутингових процесів суттєво зросла. Мобілізація військовозобов'язаних працівників чоловічої статі, вимушена міграція частини персоналу, відтік молоді за кордон та загальне скорочення пропозиції на ринку праці створюють додатковий тиск на процедури рекрутингу. До даного переліку ще слід додати те, що ПрАТ «Технолог» потребує часто вузькоспеціалізованих працівників з специфічним набором компетенцій. За таких умов ефективна організація рекрутингу та адаптації персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності виробничої діяльності ПрАТ «Технолог».

Усі обов'язки по кадровим процесам покладено на інспектора з кадрів. Він на ПрАТ «Технолог» відповідальний за весь кадровий цикл від пошука кандидатів для закриття вакансії до їх оформлення та введення на посаду. Попри те, що товариство відноситься до великих роботодавців окремого структурного підрозділу, в сучасній термінології HR-відділ, не передбачений штатним розписом. Вважаємо, що це є суттєвим обмеженням у питанні ефективного управління персоналом. Така ситуація призводить до надмірного навантаження на інспектора з кадрів, який переважну більшість часу сконцентрований на вирішенню рутинних кадрових процесів, а не стратегічних.

Частково дану проблему можливо вирішити високим рівнем діджиталізації, однак на ПрАТ «Технолог» це також не прослідковується. На товаристві впроваджено два програмні системи – Megapolis.DocNet та ISpro. Вони призначені для автоматизації кадрового обліку. Зокрема, оформлення наказів, ведення особових справ, табелювання, нарахування заробітної плати та формування звітності. Однак вони також вимагають значної людської

присутності, усі дані вводяться вручну, ці програми мають обмежений функціонал та автоматизовують лише окремі кадрові процеси. Наприклад, жодна з них не підтримує ведення єдиної бази кандидатів, не дозволяє відстежувати стадії відбору, не автоматизує комунікацію з претендентами, не відстежує прогрес працівників тощо. З цього слідує, що рівень діджиталізації рекрутингу та адаптації знаходиться на низькому рівні.

ПрАТ «Технолог» використовує п'ять основних каналів залучення персоналу. Провідним є співпраця з медичними та фармацевтичними закладами освіти, яке дозволяє залучати молодих фахівців, найкращих студентів зі спеціальності фармація та біотехнології. Для цього фахівці ПрАТ «Технолог» у таких навчальних закладах проводять семінари, організовують екскурсії, надають можливість пройти виробниче стажування під час навчання й здібним фахівцям пропонують працевлаштування. Для молоді існують гнучкі форми зайнятості, що дозволяє успішно поєднувати роботу на ПрАТ «Технолог» з навчанням. Іншим каналом рекрутингу є розміщення вакансій на онлайн-платформах Work.ua та Robota.ua. Водночас цей канал є переважно пасивним – підприємство очікує відгуків без активного пошуку. Власної сторінки верифікованого роботодавця на цих платформах не має. Тому рекрутинг на цих сайтах зводиться до точкових оголошень за виникненням потреби у закритті вакансії. Третім каналом є рекомендація з боку діючих працівників. Цей канал неформальним, однак демонструє високу ефективність, оскільки кандидати залучені через особисті рекомендації. У свою чергу для працівника, за рекомендаціями якого прийнято нового співробітника, передбачені додаткові бонуси. Такий підхід використовується через особливості діяльності фармацевтичного виробництва ПрАТ «Технолог» та ускладнений процес підбору необхідного персоналу. Додатково використовуються оголошення на корпоративному сайті та у соціальних мережах, а також взаємодія з державною службою зайнятості для залучення допоміжного персоналу.

На рис. 2.7 відображено діючу систему рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог».

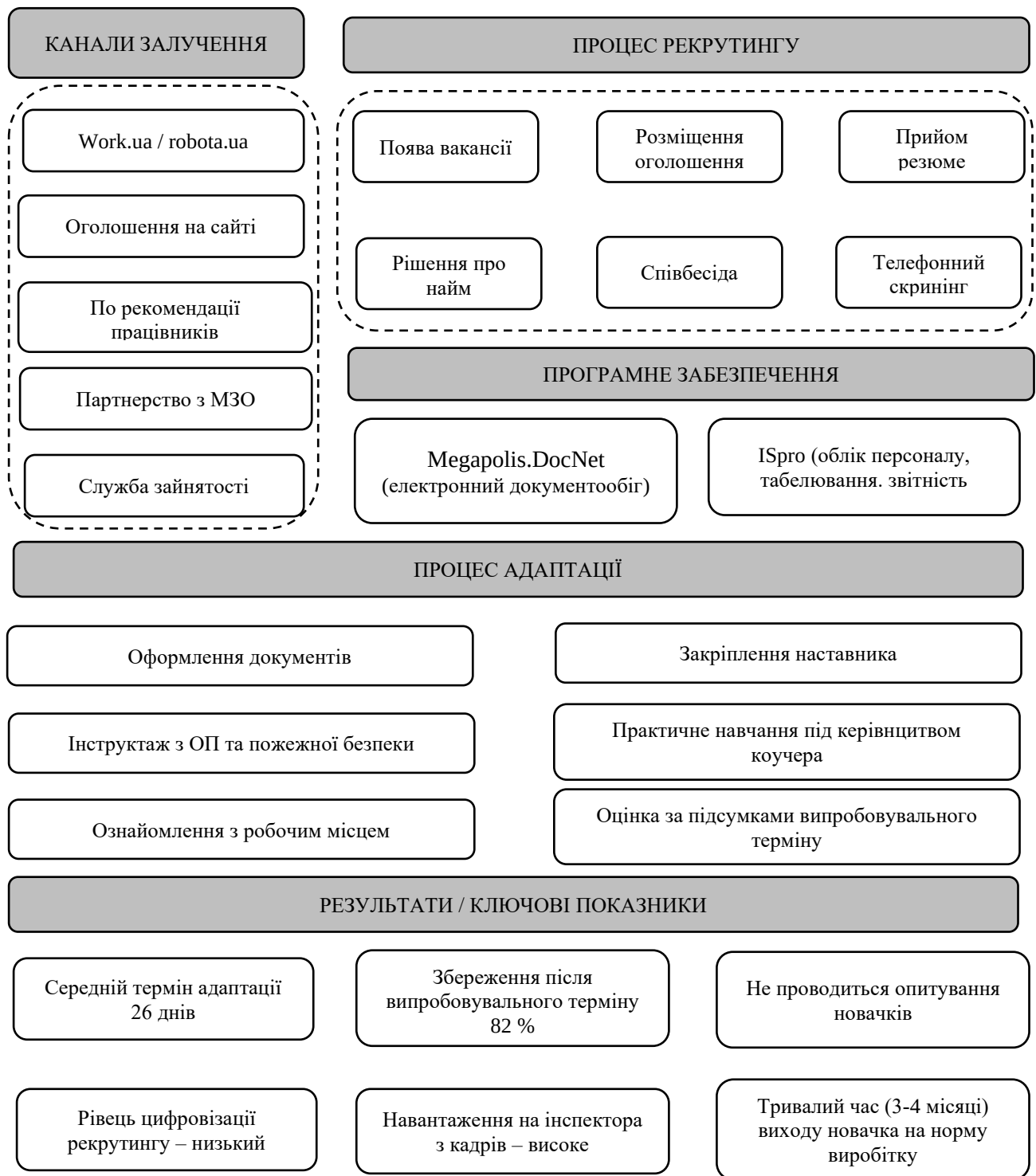


Рисунок 2.7 – Діюча система рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.7, після прийняття рішення про найм та оформлення документів новий працівник проходить стандартну послідовність адаптаційних заходів: ознайомлення з внутрішніми регламентами та нормативними

документами; обов'язковий інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки (вимога GMP); ознайомлення з виробничою дільницею та робочим місцем; введення в трудовий процес під керівництвом закріпленого наставника.

Ключовим елементом адаптаційного процесу на ПрАТ «Технолог» є інститут наставництва. За кожним прийнятим працівником ПрАТ «Технолог» закріплюється досвідчений співробітник відповідного цеху, який впродовж адаптаційного терміну виконує функцію коуча: передає практичні навички роботи на обладнанні, технологічні знання та допомагає інтегруватися у трудовий колектив. Середня тривалість адаптаційного періоду для виробничого персоналу становить 26 робочих днів. Цей процес є повністю офлайнним: цифрових платформ онбордингу, чат-ботів, LMS-систем не використовується. З цифрових технологій використовуються лише навчальні відео, які знайомлять працівників з історією розвитку товариства, виробничими цехами, лабораторіями, сучасними технологіями, які використовуються на ПрАТ «Технолог».

Окремо слід відзначити, що ПрАТ «Технолог» реалізує програму внутрішнього та зовнішнього навчання. Внутрішнє навчання включає виробничі семінари, перегляд навчальних відеоматеріалів щодо роботи на конкретному обладнанні та дотримання GMP-стандартів. Зовнішнє навчання передбачає участь у тренінгах, які організовуються іноземними партнерами – виробниками лабораторного та виробничого обладнання (компаніями з Німеччини, Італії, Польщі), а також проходження курсів підвищення кваліфікації у профільних закладах вищої освіти.

Така багатовекторна система підготовки дозволяє забезпечити високу професійну компетентність персоналу та суворе дотримання жорстких міжнародних стандартів фармацевтичного виробництва.

З метою кількісної оцінки ефективності діючої системи рекрутингу та адаптації персоналу розраховано відповідні показники за 2023-2025 рр. Їх динаміку представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності системи рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 /2023		Відхилення 2025/2024	
	осіб / %	осіб / %	осіб / %	Абс. (+; -)	Темп, %	Абс. (+; -)	Темп, %
1. Показники рекрутингу							
Кількість прийнятих працівників, осіб	48	39	51	3	6,25	12	30,76
Кількість звільнених працівників, осіб	45	46	36	-9	-20	-10	-21,74
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,107	0,111	0,084	-0,023	x	-0,027	x
Коефіцієнт обороту з прийому, %	0,114	0,094	0,119	0,005	x	0,025	x
Середній термін закриття вакансії, днів	24	27	32	8	33,33	5	18,52
Кількість каналів залучення кандидатів, од.	4	4	5	1	25	1	25
2. Показники адаптації персоналу							
Середня тривалість адаптації 1 прац., робочих днів	28	26	26	-2	-7,14	0	0
Частка прац., що пройшли адаптацію успішно, %	76,0	78,3	82,4	6,4	x	4,1	x
Частка прац., що звільн. у період випб. терміну, %	8,3	7,6	5,9	-2,4	x	-1,7	x
Частка працівників, яким відмовлено у продовженні після пробного терміну, %	15,7	14,1	11,7	-4	x	-2,4	x
3. Навантаження на інспектора з кадрів							
Кількість оброблених резюме за рік, од.	190	175	215	25	13,2	40	22,9
Частка часу на рутинні кадрові операції, %	72	74	71	-1	x	-3	x
Рівень цифровізації HR-процесів (0-10)	-	-	5,5	-	-	-	-

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.7, на ПрАТ «Технолог» постійно відбуваються процеси з прийому та звільнення співробітників. Зокрема, за 2025 р. було

звільнено 36 особу, а прийнято 51 особу. Тобто кількість прийнятих працівників перевищує звільнених. При цьому інспектором з кадрів оброблено в сукупності було 215 резюме в 2025 р., що на 25 резюме більше від 2023 р. та на 40 резюме більше від 2024 р. Середній термін закриття однієї вакансії у 2025 р. складав 32 днів, що більше від 2023 р. на 8 днів та на 5 днів більше від 2024 р.

Більш тривалий термін закриття вакансії у 2025 р. можливо пояснити погіршенням демографічної ситуації в країні та як наслідок на ринку праці. Мобілізаційні процеси посилюються, завершення військових дій не відбулося, при цьому молодь віком до 23 років отримали право виїзду за кордон. Саме категорія молоді протягом останніх років була основою для закриття відкритих вакансій ПрАТ «Технолог» через співпрацю з медичними та фармацевтичними закладами освіти.

Що стосується адаптації персоналу, то середня її тривалість для одного працівників протягом 2024-2025 рр. складає 26 днів, що на 2 дні менше від рівня 2023 р. Дана зміна є позитивною та свідчить про більш швидкий час освоєння працівника на робочому місці. Цьому сприяють оновлені програми коучингу, розроблені нові навчальні семінари та співпраця із закладами освіти. Працівники ПрАТ «Технолог» проводять багато тренінгів, семінарів для студентів в закладах освіти, організовують екскурсії та пропонують пройти виробниче стажування. Відповідно частина прийнятих працівників влаштовується на ПрАТ «Технолог» з уже певним рівнем знань про особливості роботи на товаристві.

Позитивним індикатором є зростання частки працівників, які пройшли успішно адаптацію. Якщо у 2023 р. таких було 76 %, у 2024 р. – 78,3 %, то уже в 2025 р. даний показник склав 82,4 %. Це вказує на більш ефективну програму адаптації персоналу, урахуванням помилок попередніх років, поліпшення коучингу. За результатами 2025 р. частка працівників, які звільнилися ще у період випробувального (адаптаційного) періоду складає 5,9 %. Даний показник найнижчий за весь аналізований період. Також покращився показник у питанні частки працівників, яким відмовлено у продовженні після пробного терміну. У 2023 р. частка таких працівників складала 15,7 %, а зарезультатами

2025 р. відбулося скорочення до 11,7 %. Ці індикатори сигналізують власне про більш ефективний процес адаптації персоналу.

Узагальнення результатів аналізу дозволило виявити ключові недоліки діючої системи. Їх систематизацію представлено на рис. 2.8.

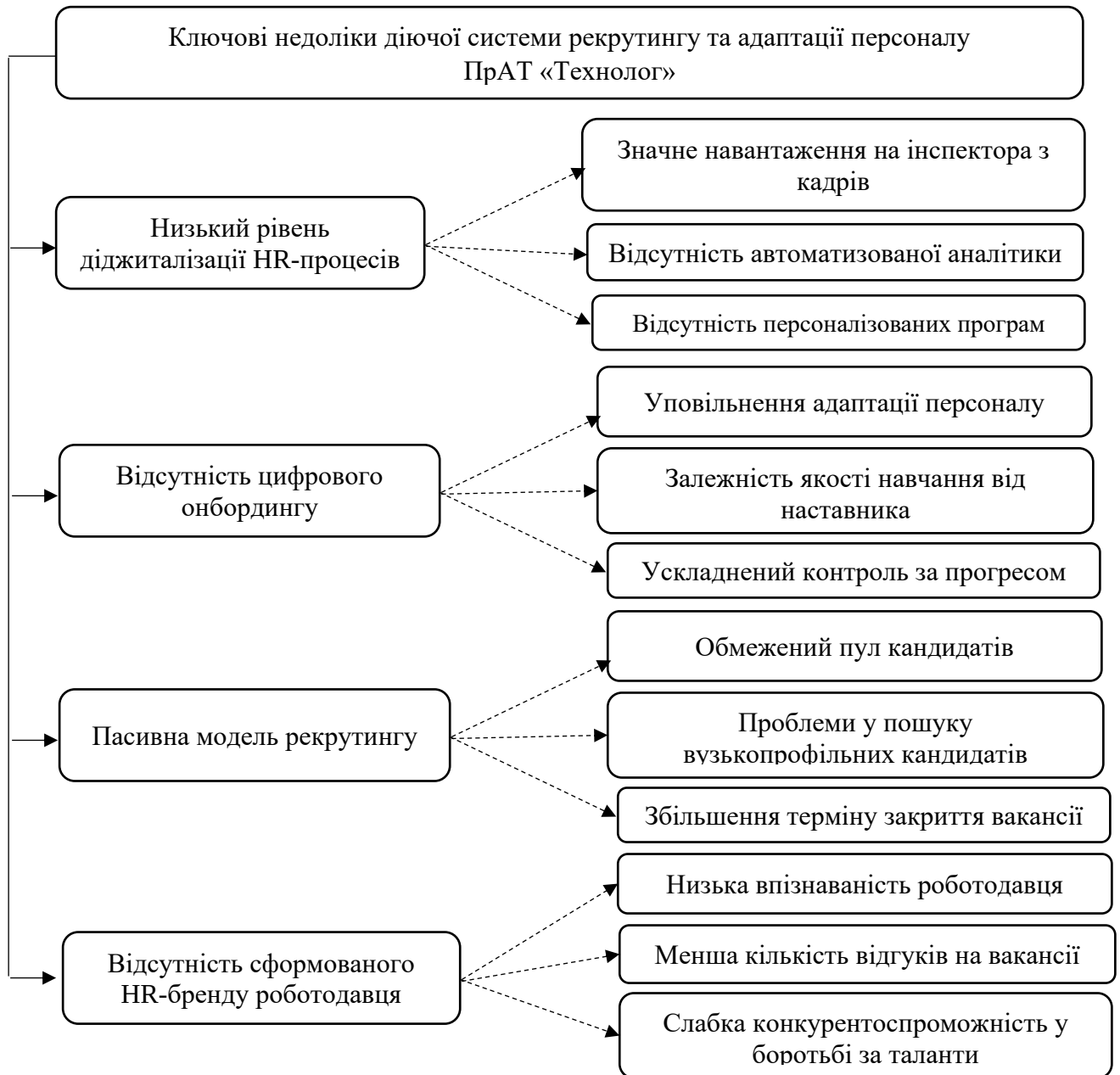


Рисунок 2.8 – Ключові недоліки діючої системи рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.8, діюча система рекрутингу та адаптації ПрАТ «Технолог» є функціональною та забезпечує базові кадрові потреби

товариства. Проте вона має суттєві структурні недоліки: низький рівень діджиталізації HR-процесів, відсутність цифрового онбордингу, пасивна модель рекрутингу, відсутність сформованого HR-бренду роботодавця. Зазначені недоліки обумовлюють необхідність розробки та впровадження цифрових рішень для вдосконалення процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог», що повинно позитивно відобразитися на результатах діяльності товариства в цілому.

Таким чином, аналіз системи рекрутингу ПрАТ «Технолог» показав, що основними джерелами пошуку персоналу є співпраця з мезичними закладами освіти та рекомендації діючих працівників. Середня тривалість закриття виробничої вакансії становить 31 дня, що свідчить про дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці. Головною проблемою для ПрАТ «Технолог» є пошук саме вузькоспеціалізованих фахівців. Середня тривалість адаптаційного періоду працівників складає 26 днів за результатами 2025 р., що на 2 дня менше за 2023 р. Також позитивним є зростання частки працівників, які успішно проходять адаптаційний період, а саме 82,4 %. Виявлено низку недоліків існуючої системи рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» ключовою з яких є низький рівень діджиталізації.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження дослідження соціально-економічного стану та діючої практики залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог»:

1. Надано характеристику соціально-економічним умовам функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Технолог». Основою сферою діяльністю товариства є виробництво фармацевтичної продукції. Середньооблікова чисельність працівників стабільно перевищує 400 осіб і за результатами 2025 р. складає 428 осіб. Умови господарювання товариства є складними внаслідок військовий дій та її наслідків. Ринкова позиція ПрАТ «Технолог» є міцною, але поза топ-10

головних виробників. Результати SWOT-аналіз вказують на оптимальність вибору стратегії обмеженого зростання, яка направлена на усунення виявлених слабких сторін ПрАТ «Технолог». Це дозволить підвищити свою конкурентоспроможність.

2. Проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог». За результатами якої встановлено, що досліджуване товариство є прибутковим та ефективним суб'єктом господарювання. Усі ключові показники демонструють позитивні зміни: зростає сукупний капітал, збільшується чистий дохід від реалізації продукції, а темпи його зростання перевищують темпи зростання операційних витрат, усі види прибутку зростають, покращується стан основних засобів, збільшується рівень заробітної плати працівників. Величина чистого прибутку за підсумками 2025 р. склала 134607 тис. грн, що є рекордним у порівнянні з 2023-2024 рр. З негативних змін виявлено скорочення питомої ваги власного капіталу в джерелах фінансування, нижчі темпи зростання рівня продуктивності праці над ростом середньомісячної заробітної плати працівників.

3. Здійснено аналіз діючої системи рекрутингу та оцінка ефективності процедур інтеграції нових співробітників у виробниче середовище ПрАТ «Технолог». Встановлено, що ключова роль за кадровими процесами товариства належить інспектору з кадрів. За результатами аналізу виявлено низку недоліків діючої системи, а саме: низький рівень діджиталізації HR-процесів, відсутність цифрового онбордингу, пасивна модель рекрутингу, відсутність сформованого HR-бренду роботодавця. У перспективі їх вирішення дозволить суттєво підвищити ефективність рекрутингу та адаптації персоналу, що відобразиться на кінцевих результатах діяльності товариства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ТЕХНОЛОГ»

3.1. Визначення концепції впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог»

На попередніх етапах дослідження встановлено, що процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог» є сформованими, але мають низку системних недоліків. Це гальмує розвиток товариства та знижує ефективність використання персоналу в цілому. Зокрема, ключовими недоліками є наступні:

- низький рівень діджиталізації HR-процесів;
- відсутність цифрового онбордингу;
- пасивна модель рекрутингу;
- відсутність сформованого HR-бренду роботодавця.

Вирішення перелічених недоліків потребує системного підходу та дозволить суттєво підвищити ефективність як процесів залучення та інтеграції, так і HR-менеджменту в цілому. Як продемонстрував світовий досвід, який розглянуто у п.п 1.3 кваліфікаційної роботи, дієвим інструментом оптимізації зазначених процесів є діджиталізація. ПрАТ «Технолог» рекомендовано також обрати даний вектор трансформації процесів залучення та інтеграції персоналу.

Діджиталізація процесів залучення та інтеграції персоналу вимагатиме від ПрАТ «Технолог» формування концепції змін, яка дозволить поетапно проводити трансформацію. Метою концепції є імплементація цифрових інструментів, які автоматизують ключові етапи рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог». У комплексі зазначене повинно забезпечити скорочення навантаження на інспектора з кадрів, підвищення якості підбору кандидатів, прискорення адаптації нових співробітників та формування єдиного

цифрового середовища управління людськими ресурсами ПрАТ «Технолог». На рис. 3.1 представлено заплановані результати цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог».

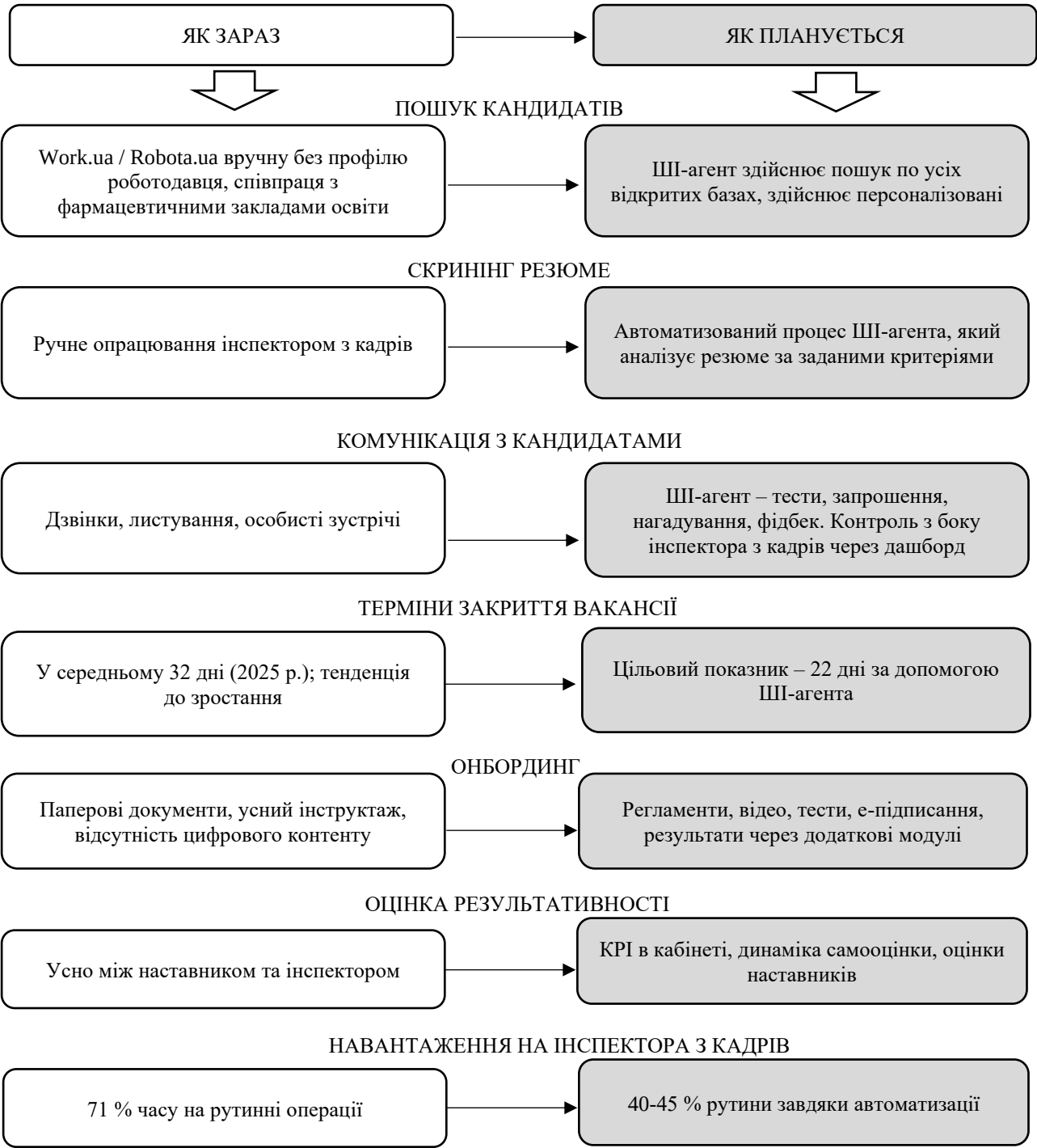


Рисунок 3.1 – Заплановані результати цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчить рис. 3.1 поточний стан процесів залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог» характеризується переважно ручними процесами. Звідси й ряд виявлених, вище описаних, недоліків, які знижують загальну ефективність системи управління персоналом. Результатом цього є високе навантаження на інспектора з кадрів, а також тривалий час на закриття вакансії та повної адаптації персоналу.

Згідно пропонованих змін планується їх вирішення через діджиталізацію даних процесів. Ключовим є створення ШІ-агента, який автоматизує низку рутинних операцій, тим самим звільнить інспектора з кадрів для виконання більш стратегічних кадрових завдань. Передбачається, що завдяки цьому пошук кандидатів здійснюватиметься шляхом моніторингу відкритих job-порталів у режимі 24/7, ранжуванню кандидатів за вбудованими критеріями, проводитиме персоналізовану комунікацію. Роль інспектора з кадрів трансформується, він буде лише на кінцевих етапах співбесіди проводити заключне оцінювання та контролюватиме роботу ШІ-агента.

У частині процесів адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» ключовим напрямом є модифікація особистого кабінету співробітника. Це пропоновано здійснити за рахунок створення додаткових модулів, які будуть спрямовані на поліпшення та пришвидшення процесів адаптації. Поряд з цим призначений наставник нового співробітника буде менше відволікатися від основних професійних обов'язків. Його роль трансформується з наставника на ментора з ключових питань, які повністю не зможе забезпечити автоматизована система, чи з якими виникнуть труднощі у нового співробітника.

Впровадження змін щодо діджиталізації процесів залучення та інтеграції персоналу вимагає часу, а також ресурсів з боку ПрАТ «Технолог». Для успішної імплементації запропонованих заходів необхідним є розробка дорожньої карти концепції впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог». Вона відображає ключові етапи, терміни реалізації, коло відповідальних осіб та очікувані результати.

На рис. 3.2 відображено дорожню карту пропонованих змін.

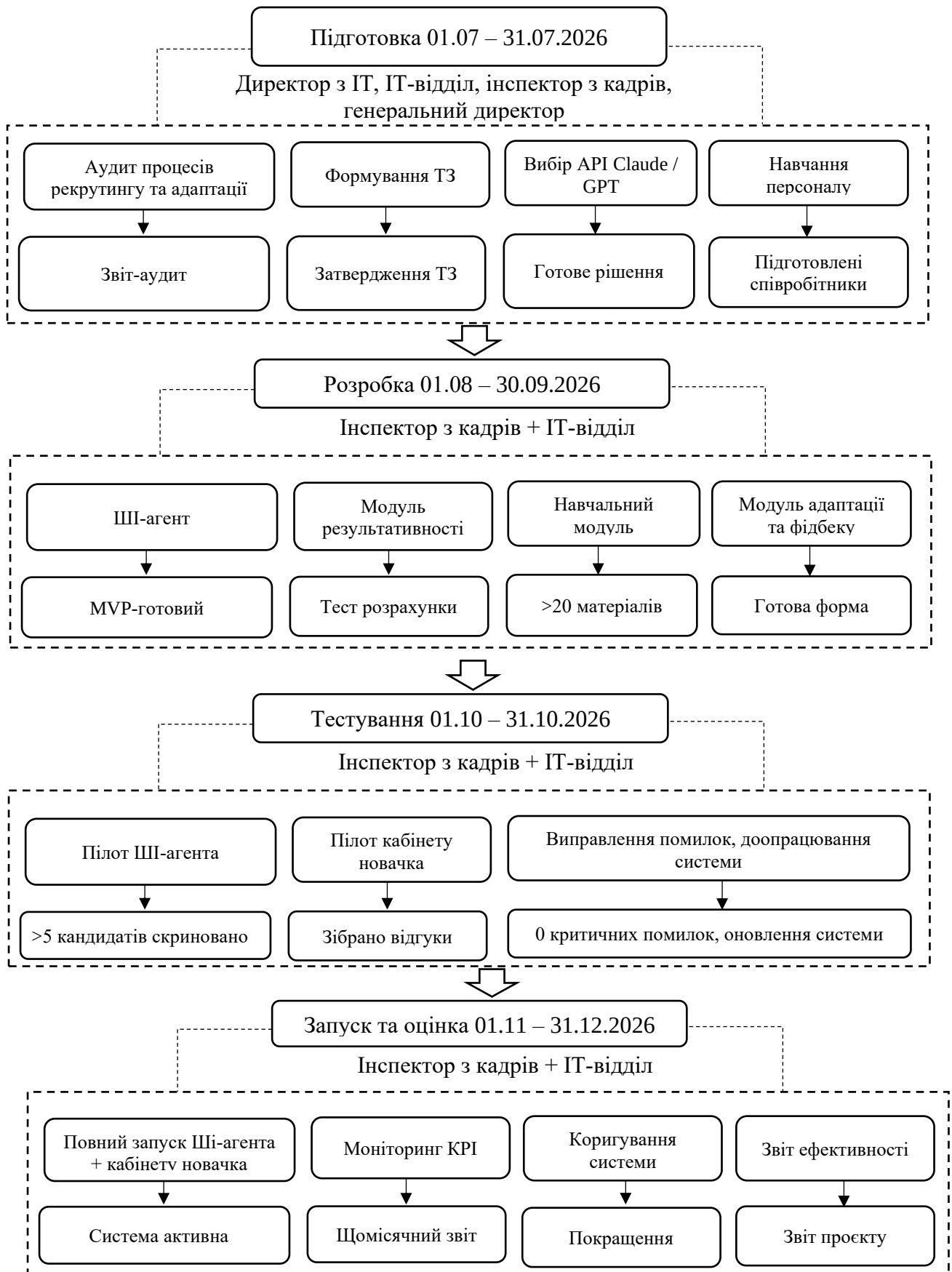


Рисунок 3.2 – Дорожня карта цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать дані рис. 3.2, запланований початок цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» 01 липня 2026 р. Вона включає 4 послідовні етапи: підготовка, розробка, тестування, а також запуск та оцінка результатів. Повноцінний запуск відбудеться у листопаді і до кінця року будуть отримані перші результати та здійснене покращення. Розробкою цифрових рішень та їх впровадженням займатиметься ІТ-відділ, який передбачений організаційною структурою товариства. Він на усіх етапах розробки тісно співпрацюватиме з інспектор з кадрів, який відповідає за кадрові процеси. Ключові рішення щодо затвердження проєкту та оцінювання результативності здійснюватиметься за участю генерального директора та директора з ІТ, а також можуть бути залучені інші керівники функціональних напрямків.

Фінансове забезпечення включатиме виключно власні фінансові ресурси ПрАТ «Технолог». Безпосередньо розробкою, супроводженням та впровадженням цифрових рішень займатиметься власний ІТ-відділ. У його безпосередні обов'язки входять ці завдання. Додаткові витрати в обсязі до 200 тис. грн необхідні для придбання API-ліцензій на використання великих мовних моделей, оплати хмарної інфраструктури, наповнення навчального модуля тощо. Зважаючи на те, що сума чистого прибутку за результатами 2025 р. склала 134607 тис. грн ПрАТ «Технолог» зможе профінансувати за рахунок власних фінансових джерел.

Розроблена концепція спрямована на досягнення таких завдань:

інтеграція ІІІ-агента до наявних програмних систем Megapolis.DocNet та ISpro для автоматизації рекрутингу;

розширення особистого кабінету працівника цифровими модулями; підвищення рівня діджиталізації HR-процесів із 5,5 до не менше 8,0 балів з 10 упродовж 2026-2027 рр.;

скорочення середнього терміну закриття вакансії з 32 до 22 днів;

збільшення частки працівників, що успішно проходять адаптацію, з 82,4 % до 90 %;

зниження навантаження на інспектора з кадрів у частині рутинних операцій.

Для того, щоб реалізована концепція мала успіх важливо дотримуватися при її реалізації певних принципів. Нами визначено 6 ключових з них та наведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Ключові принципи забезпечення ефективної цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать дані рис. 3.3, цифрова трансформація процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» ґрунтується на шести взаємопов'язаних принципах. Центральною ідеєю є принцип людиноцентричності, який визначає загальну спрямованість змін – усі цифрові рішення впроваджуються насамперед з метою покращення досвіду працівника. Принцип інтеграції забезпечує

технічну сумісність нових модулів з наявною інформаційною системою підприємства, що дозволяє уникнути дублювання даних та розриву між процесами. Принцип прозорості гарантує, що всі учасники матимуть актуальний доступ до статусу процесів у режимі реального часу. Принцип вимірюваності передбачає обов'язкову фіксацію результатів на кожному етапі через KPI та оціночні показники, що робить ефективність трансформації доказовою. Принцип зворотного зв'язку забезпечує безперервний збір реакцій персоналу через цифрові анкети та їх подальшу обробку для своєчасного внесення коригувань до адаптаційної програми. Принцип гнучкості закріплює настанову на постійне удосконалення цифрових процесів відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб ПрАТ «Технолог».

Таким чином, сформована концепція впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу ПрАТ «Технолог» є обґрунтованим управлінським рішенням. Вона охоплює повний цикл змін від діагностики наявних недоліків до визначення цільових показників, дорожньої карти реалізації та ключових принципів трансформації. Основою концепції є поступова імплементація ШІ-агента у наявну інформаційну систему, а також розробка додаткових модулів для особистого кабінету співробітників. Концепція передбачає початок змін з 1 липня і повне впровадження до кінця 2026 р. Відповідальним за впровадження змін є відділ ІТ та інспектор з кадрів. Ключовим результатом є зменшення навантаження на інспектора з кадрів, підвищення ефективності процесів залучення та інтеграції персоналу.

3.2. Розробка організаційного та інформаційного забезпечення системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог»

Втілення в дію сформованої концепції передбачає розробку двох взаємодоповнюючих цифрових рішень. Перше – ШІ-агента для автоматизації рекрутингових процесів. Друге – розширення функціоналу особистого кабінету

працівника з модулями адаптації. У сукупності ці два рішення формують єдину цифрову HR-екосистему ПрАТ «Технолог».

ІІІ-агент є програмним рішенням, яке інтегрується в наявну ІТ-інфраструктуру ПрАТ «Технолог» та виконує автономні функції у сфері пошуку, скринінгу та взаємодії з кандидатами, а також управління HR-брендом підприємства. Розробка ведеться власним ІТ-відділом на базі Claude API (Anthropic) або OpenAI GPT API без придбання готових коробкових рішень. На рис. 3.4 наведено архітектуру ІІІ-агента ПрАТ «Технолог».

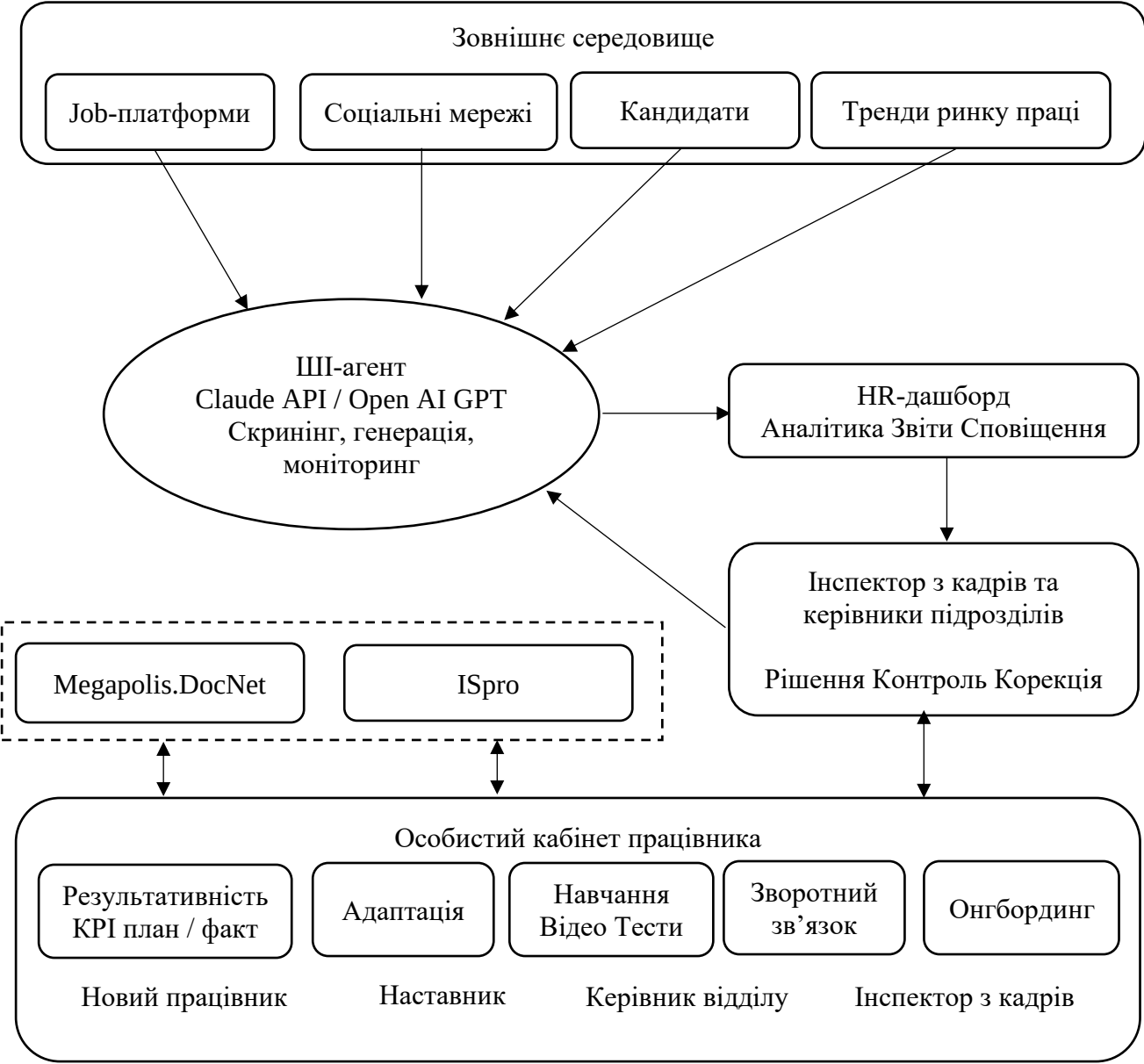


Рисунок 3.4 – Архітектура цифровізації процесів залучення та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать дані рис. 3.4, цифрова трансформація системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог» є багаторівневою. Центральним елементом архітектури виступає ІІІ-агент, який акумулює вхідні дані з усіх зовнішніх джерел та забезпечує їх автоматизовану обробку.

Окремої уваги заслуговує блок соціальних мереж у зовнішньому середовищі. Планується, що ІІІ-агент здійснюватиме безперервний моніторинг Instagram, Facebook, Threads та Telegram не лише з метою розміщення вакансій, а й для відстеження актуальних трендів ринку праці. Популярних хештегів у сфері зайнятості, вірусних публікацій конкурентів-роботодавців, оголошень, запитів на пошук роботи, коментарів під оголошеннями про роботу. Такий підхід дозволить інспектору з кадрів оперативно реагувати на зміни очікувань кандидатів та коригувати комунікаційну стратегію ПрАТ «Технолог».

ІІІ-агента виконуватиме велику кількість задач на товаристві. Зокрема, функція публікації вакансій передбачає автоматичне розміщення оголошень одночасно на job-платформах, у соціальних мережах за єдиним шаблоном – без ручного втручання інспектора з кадрів. Скринінг резюме на базі NLP-моделей Claude API або OpenAI GPT дозволяє за лічені хвилини проаналізувати необмежену кількість резюме та сформувати рейтинг кандидатів від 0 до 100 балів за заданими критеріями компетентності, досвіду та освіти. Функція автоматичного листування забезпечує персоналізовану комунікацію з кандидатами у режимі 24/7. Моніторинг бренду роботодавця дає змогу щоденно відстежувати згадки про підприємство на спеціалізованих платформах та у соціальних мережах, а при виявленні негативних відгуків – негайно сповіщати відповідальних. Функція генерації контенту для HR-бренду автоматично готує публікації про корпоративну культуру, досягнення команди та відкриті вакансії для подальшого розміщення у соціальних мережах. Прогнозування відтоку персоналу на базі ML-моделі аналізує дані адаптації та результативності нових працівників і завчасно попереджає про ризик звільнення ще до того, як новачок прийме відповідне рішення. Функція аналітики та звітності забезпечує автоматичне формування управлінських звітів – показників time-to-hire,

конверсії воронки рекрутингу та рейтингів джерел кандидатів, що суттєво скорочує час підготовки аналітики для керівництва.

У табл. 3.1 сформовано основні вимоги до створеного ШІ-агента на ПрАТ «Технолог».

Таблиця 3.1 – Вимоги до ШІ-агента рекрутингу ПрАТ «Технолог»

Група вимог	Вимоги до ШІ-агента рекрутингу
Функціональні вимоги	Автоматичний парсинг резюме з Work.ua, Robota.ua та соціальних мережах Ранжування кандидатів за заданими критеріями (освіта, досвід, навички) Надсилання персоналізованих запрошень та нагадувань кандидатам Проведення первинного тестування кандидатів у чат-форматі Передача відібраного короткого списку інспектору з кадрів через дашборд Інтеграція з системами Megapolis.DocNet та ISpro через API
Технічні вимоги	Робота на базі великої мовної моделі (LLM) через API-ліцензію Хмарна інфраструктура з можливістю масштабування Шифрування персональних даних кандидатів (відповідно до законодавства) Час відповіді системи – не більше 3 хвилин Доступність системи 24/7
Вимоги до інтерфейсу	Дашборд для інспектора з кадрів з відображенням усіх кандидатів та статусів Можливість ручного коригування рішень ШІ інспектором Мова інтерфейсу – українська Мобільна версія для кандидатів

Примітка. Авторська розробка.

Визначені у табл. 3.1 вимоги забезпечують, з одного боку, автономність роботи ШІ-агента у штатному режимі, а з іншого – збереження контролю з боку інспектора з кадрів як людини-ревізора системи. Критично важливою є вимога щодо можливості ручного коригування рішень ШІ, яка унеможливорює автоматичне відхилення кандидатів без участі людини на фінальному етапі. Наявність у організаційній структурі ПрАТ «Технолог» власного ІТ-відділу забезпечить постійне удосконалення та розвиток ШІ-агента, розширення його функціоналу та поліпшення роботи.

Для чіткого розподілу ролей між учасниками проєкту цифрової трансформації розроблено матрицю відповідальності RACI. Вона визначає, хто безпосередньо виконує завдання (В), хто затверджує рішення (З), хто здійснює контроль (К), хто бере участь (У) та хто отримує інформацію про результат (І). У табл. 3.2 наведено матрицю відповідальності RACI цифрової трансформації системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог».

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності RACI цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

Завдання / процес	Ген. директор	ІТ-відділ	Директор з ІТ	Інспектор з кадрів	Наставник
Затвердження концепції та бюджету	З	І	В	І	І
Технічна інтеграція ШІ-агента з Megapolis.DocNet та ISpro	І	В	К	І	–
Розробка модулів особистого кабінету	І	В	К	І	–
Формування вимог до функціоналу системи	К	У	І	В	–
Тестування системи (HR-процеси)	І	У	К	В	–
Тестування системи (технічне)	І	В	К	І	–
Навчання персоналу роботі з системою	І	У	І	В	У
Запуск ШІ-агента у промислову експлуатацію	З	В	К	У	–
Моніторинг КРІ після запуску	З	У	К	В	І
Оцінка результатів трансформації	З	У	К	В	І

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать дані табл. 3.2, ключову роль у реалізації проєкту цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу відіграє ІТ-відділ. Даний відділ є відповідальним виконавцем на технічних етапах – розробці, інтеграції та тестуванні системи. Інспектор з кадрів є основним учасником на

етапах формування вимог, тестування HR-функціоналу та моніторингу результатів. Генеральний директор та директор з ІТ виконують функції затвердження та контролю на стратегічних етапах. До процесу оперативної реалізації ці працівники не залучаються. Наставник залучається виключно на етапі адаптації персоналу. Такий розподіл забезпечує чіткість відповідальності та унеможливорює дублювання функцій.

Додатково зауважимо, що будь-яке масштабне цифрове перетворення супроводжується ризиками організаційного, технічного, фінансового та правового характеру. Ігнорування ризиків на етапі планування є однією з ключових причин невдач при впровадженні інформаційних систем. У табл. 3.3 ідентифіковано шість основних ризиків реалізації концепції цифрової трансформації ПрАТ «Технолог» із зазначенням ймовірності, рівня впливу та заходів мінімізації.

Таблиця 3.3 – Матриця ризиків цифрової трансформації процесів рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог»

№	Вид ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Захід мінімізації
1	2	3	4	5	6
1	Технічний	Несумісність ШІ-агента з системами Megapolis.DocNet та ISpro	Середня	Високий	API-тестування на підготовчому етапі; залучення розробників систем
2	Організаційний	Спротив персоналу впровадженню цифрових змін	Висока	Середній	Інформування, навчальні сесії; інспектор з кадрів – внутрішній амбасадор змін
3	Фінансовий	Перевищення запланованого бюджету (200 тис. грн)	Низька	Середній	Поетапне фінансування; контроль витрат на кожному етапі дорожньої карти
4	Безпековий	Витік персональних даних кандидатів та працівників	Низька	Високий	Розмежування прав доступу; шифрування даних; відповідність Закону України про захист персональних даних

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
5	Технічний	Недостатня якість роботи ІІІ-агента на початковому етапі	Висока	Середній	Тестовий період 2 місяці з паралельним ручним контролем інспектора з кадрів
6	Правовий	Зміна законодавства щодо використання ІІІ у HR	Низька	Середній	Моніторинг нормативної бази; гнучка архітектура системи

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать дані табл. 3.3, найвищий рівень ймовірності мають два ризики: спротив персоналу змінам та недостатня якість роботи ІІІ-агента на початковому етапі. Обидва є прогнозованими і мінімізуються організаційними заходами, а саме навчанням та двомісячним паралельним тестуванням із ручним контролем. Ризики з найвищим рівнем впливу – технічна несумісність систем та витік персональних даних – мають низьку ймовірність за умови виконання заходів превентивного характеру, закладених у дорожню карту підготовчого етапу. Правовий ризик є мінімальним у короткостроковій перспективі, проте потребує систематичного моніторингу нормативної бази щодо використання ІІІ.

Таким чином, розроблене організаційне та інформаційне забезпечення системи діджитал-рекрутингу та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог» охоплює чіткий розподіл ролей між учасниками проєкту через матрицю RACI, обґрунтовані вимоги до ІІІ-агента рекрутингу, архітектуру інформаційних потоків між компонентами системи, а також ідентифіковані ризики та заходи їх мінімізації. Сукупність визначених заходів формує організаційну основу для успішної реалізації концепції цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

Обґрунтувавши цифрові рішення щодо вдосконалення процесів залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог»:

1. Визначено концепцію впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог». Сформована концепція впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу ПрАТ «Технолог» є обґрунтованим управлінським рішенням. Вона охоплює повний цикл змін від діагностики наявних недоліків до визначення цільових показників, дорожньої карти реалізації та ключових принципів трансформації. Основою концепції є поступова імплементація ІІІ-агента у наявну інформаційну систему, а також розробка додаткових модулів для особистого кабінету співробітників. Концепція передбачає початок змін з 1 липня і повне впровадження до кінця 2026 р. Відповідальним за впровадження змін є відділ ІТ та інспектор з кадрів. Ключовим результатом є зменшення навантаження на інспектора з кадрів, підвищення ефективності процесів залучення та інтеграції персоналу.

2. Розроблено організаційне та інформаційне забезпечення системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог». За результатами чого побудовано майбутню архітектуру цифровізації процесів залучення та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог». Основою змін є створення ІІІ-агента, який буде виконувати ряд рутинних кадрових операцій, своєю чергою інспектор з кадрів зосередиться на стратегічних задачах. Здійснено розподіл ролей та відповідальності між учасниками проєкту. Інформаційним забезпеченням виступають дані з зовнішнього середовища, зокрема спеціалізованих платформ, соціальних мереж, а також внутрішні дані з наявної інформаційної системи. Сукупність визначених заходів формує організаційну основу для успішної реалізації концепції цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційного дослідження стало удосконалення процесів залучення та професійної інтеграції нових співробітників ПрАТ «Технолог» шляхом впровадження діджитал-платформ для скорочення терміну адаптації на виробничих дільницях. Основні висновки дослідження викладено у наступних положеннях:

1. Розкрито сутність та зміст механізмів діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Встановлено, що у широкому розумінні діджиталізація передбачає впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, державний сектор чи суспільство в цілому. Ключовою її перевагою є автоматизація процесів, їх пришвидшення, вивільнення персоналу від виконання рутинних операцій.

2. Розглянуто інструменти діджиталізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу передбачає використання різноманітний інструментарій. Опрацювання наукової літератури дозволило виявит широкий набір інструментів. Основними з яких є штучний інтелект, чат-боти, агрегатори резюме, спеціалізовані платформи та сервіси, окреми програмне забезпечення, аналітичні інструменти тощо. Кожен з них має свої призначення, переваги та недоліки. Найкращого результату підприємствам вдається отримати за рахунок одночасної комбінації різних інструментів.

3. Проаналізовано світовий досвід впровадження діджитал-платформ у процеси рекрутингу та адаптації персоналу на промислових підприємствах. З'ясовано, що провідні компанії світу активно інвестують в діджиталізацію процесів рекрутингу та адаптації персоналу. Зокрема, такі компанії як: Siemens, Unilever, Bosch, IBM, Procter & Gamble, Deloitte, Accenture мають в арсеналі власні цифрові платформи, які автоматизовуються процес рекрутингу, а через індивідуальну побудову онбордингу полегшують процеси адаптації для новачків. Інші підприємства промисловості, як правило, впроваджують готові

програмні рішення, що зумовлено потребою в мінімізації витрат та швидкому впровадженні зазначених технологій.

4. Надано характеристику соціально-економічним умовам функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Технолог». Основою сферою діяльністю товариства є виробництво фармацевтичної продукції. Середньооблікова чисельність працівників стабільно перевищує 400 осіб і за результатами 2025 р. складає 428 осіб. Умови господарювання товариства є складними внаслідок військових дій та її наслідків. Ринкова позиція ПрАТ «Технолог» є міцною, але поза топ-10 головних виробників. Результати SWOT-аналіз вказують на оптимальність вибору стратегії обмеженого зростання, яка направлена на усунення виявлених слабких сторін ПрАТ «Технолог». Це дозволить підвищити свою конкурентоспроможність.

5. Проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Технолог». За результатами якої встановлено, що досліджуване товариство є прибутковим та ефективним суб'єктом господарювання. Усі ключові показники демонструють позитивні зміни: зростає сукупний капітал, збільшується чистий дохід від реалізації продукції, а темпи його зростання перевищують темпи зростання операційних витрат, усі види прибутку зростають, покращується стан основних засобів, збільшується рівень заробітної плати працівників. Величина чистого прибутку за підсумками 2025 р. склала 134607 тис. грн, що є рекордним у порівнянні з 2023-2024 рр. З негативних змін виявлено скорочення питомої ваги власного капіталу в джерелах фінансування, нижчі темпи зростання рівня продуктивності праці над ростом середньомісячної заробітної плати працівників.

6. Здійснено аналіз діючої системи рекрутингу та оцінка ефективності процедур інтеграції нових співробітників у виробниче середовище ПрАТ «Технолог». Встановлено, що ключова роль за кадровими процесами товариства належить інспектору з кадрів. За результатами аналізу виявлено низку недоліків діючої системи, а саме: низький рівень діджиталізації HR-процесів, відсутність цифрового онбордингу, пасивна модель рекрутингу,

відсутність сформованого HR-бренду роботодавця. У перспективі їх вирішення дозволить суттєво підвищити ефективність рекрутингу та адаптації персоналу, що відобразиться на кінцевих результатах діяльності товариства.

7. Визначено концепцію впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу на ПрАТ «Технолог». Сформована концепція впровадження інформаційних технологій у процеси залучення та інтеграції персоналу ПрАТ «Технолог» є обґрунтованим управлінським рішенням. Вона охоплює повний цикл змін від діагностики наявних недоліків до визначення цільових показників, дорожньої карти реалізації та ключових принципів трансформації. Основою концепції є поступова імплементація ІІІ-агента у наявну інформаційну систему, а також розробка додаткових модулів для особистого кабінету співробітників. Концепція передбачає початок змін з 1 липня і повне впровадження до кінця 2026 р. Відповідальним за впровадження змін є відділ ІТ та інспектор з кадрів. Ключовим результатом є зменшення навантаження на інспектора з кадрів, підвищення ефективності процесів залучення та інтеграції персоналу.

8. Розроблено організаційне та інформаційне забезпечення системи діджитал-рекрутингу та адаптації працівників ПрАТ «Технолог». За результатами чого побудовано майбутню архітектуру цифровізації процесів залучення та адаптації персоналу ПрАТ «Технолог». Основою змін є створення ІІІ-агента, який буде виконувати ряд рутинних кадрових операцій, своєю чергою інспектор з кадрів зосередиться на стратегічних задачах. Здійснено розподіле ролей та відповідальності між учасниками проєкту. Інформаційним забезпеченням виступають дані з зовнішнього середовища, зокрема спеціалізованих платформ, соціальних мереж, а також внутрішні дані з наявної інформаційної системи. Сукупність визначених заходів формує організаційну основу для успішної реалізації концепції цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.05.2026)
2. Ачкасова О.В., Кузьменко В.В. Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти. *Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30930/1/Тези%20Ачкасова.%20Кузьменко.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Аюпов Р.Р. Роль підбору персоналу в системі управління персоналом на підприємстві. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студ. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (25 квітня 2024 р.)*. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С. 267. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2024-04-25.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Бондарчук О.Г. Розвиток поняття «діджиталізація» та її вплив на різні сфери економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2024. № 7-8 (320-321). С. 31-40.
5. Васильєва О.О. Цифрова трансформація управління персоналом: класифікація технологій та практики впровадження. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/270> (дата звернення: 31.03.2026).
6. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. URL: <https://youcontrol.market/catalog/farmatsevychna-promyslovist/21.20> (дата звернення: 10.05.2026)
7. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Вип. 68. С. 1-10. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582> (дата звернення: 31.03.2026).

8. Вонберг Т.В. Штучний інтелект як інструмент оптимізації процесів з добору персоналу. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 10 жовт. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. С. 286. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-10-10-25-mater.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

9. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313-318.

10. Воржакова Ю.П., Новокшанова О.О. Діджиталізація процесів управління персоналом на підприємствах. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів : наукові ідеї та механізми реалізації*: Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 53-55.

11. Державна служба статистики України. URL: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/logkey> (дата звернення: 02.04.2026).

12. Додатки і сервіси для HR-фахівців та рекрутерів (безкоштовні та платні інструменти). Hurma Blog. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/> (дата звернення: 02.04.2026).

13. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 48-53. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf (дата звернення: 31.03.2026).

14. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1-2 (53). С. 113-126. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/962> (дата звернення: 31.03.2026).

15. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 18-31. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151> (дата звернення: 31.03.2026).

16. Ілляш І. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.112>.
17. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7815> (дата звернення: 02.04.2026).
18. Інформація про підприємство ПрАТ «Технолог». URL: https://prat.technolog.ua/uk/post/dlya_akcioneriv (дата звернення: 31.03.2026).
19. Іртищев О.С. Тенденції розвитку HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 1. URL: <https://ujae.org.ua/tendentsiyi-rozvytku-hr-tehnologij-v-umovah-rozvytku-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva/> (дата звернення: 31.03.2026).
20. Кобець Д. Hr-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 184-189.
21. Коваленко А.В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. № 2.13. С. 227-230.
22. Котельникова Ю., Касьмін Д.С. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13) С. 141-147. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21> (дата звернення: 31.03.2026).
23. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536> (дата звернення: 02.04.2026).
24. Литвиненко Є.І. Управління професійним вигоранням та емоційним навантаженням HR-фахівців. *Сучасні інновації та інноваційні технології в розбудові національної економіки: зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф.*

Полтава: НУПП, 2025. С. 78-80. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2025/xii-siimrn/zbirnik.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

25. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178.

26. Лутай Л.А., Малярчук Н.М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/545> (дата звернення: 31.03.2026).

27. Мусієць Т., Рябець О. Глобальний контекст процесу діджиталізації: сутність, пріоритетні вектори та загрози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2600> (дата звернення: 02.04.2026).

28. Олійник І.В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356/5300> (дата звернення: 31.03.2026).

29. Опендатабот ПрАТ «Технолог». URL: <https://opendatabot.ua/c/14181442> (дата звернення: 31.03.2026).

30. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 4 (13). С. 141-147. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1674> (дата звернення: 31.03.2026).

31. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Технолог». URL: <https://www.lekhim.ua/uk/prat-tehnolog> (дата звернення: 31.03.2026).

32. Персональний кабінет працівника. URL: <https://doc.ispro.ua/ua/pay/711.html> (дата звернення: 02.04.2026).

33. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2021. Вип. 41. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705> (дата звернення: 31.03.2026).

34. Проблема без розв'язання: дефіцит кадрів став головною проблемою українського бізнесу. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/problema-bez-rozv-iazannia-defitsyt-kadriv-stav-holovnoi-problemoi-ukrainskoho-biznesu/> (дата звернення: 02.04.2026).

35. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/300309> (дата звернення: 31.03.2026).

36. Середа Г.В., Радзіховська А.О. Трансформація процесу рекрутингу в умовах AI-аугментації. *Економіка і організація управління*. 2025. Вип. 3 (59). С. 85-93.

37. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 107-114. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1265.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

38. Склярук Т., Наконечна В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 39-47.

39. Славенко Є.А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.

40. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. Вплив діджиталізації на процес рекрутингу та адаптації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 1 (23). С. 1157-1185.

41. Сусліков С.В., Кучинська О.М. Система діджиталізації: поняття і структура. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 1 (204). С. 107-120.

42. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/5915> (дата звернення: 02.04.2026).

43. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://academy->

vision.org/index.php/av/article/view/1440 (дата звернення: 31.03.2026).

44. Харитонova О.В., Осадча К.П., Осадчий В.В. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*. 2021. Vol. 9, Issue 2. С. 1-19.

45. Хлистова А.А., Корнілова О.В. Сучасні методи підбору персоналу. *Соціально-економічні проблеми сучасності: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Маріуполь, 2021 р.)*. Маріуполь: Донецький держ. ун-т управління, 2021. С. 27-29.

46. Цифровізація HR-процесів виходить у топ запитів бізнесу. IT-Enterprise. URL: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/> (дата звернення: 31.03.2026).

47. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 36. С. 60-66.

48. Шість інструментів для автоматизації рекрутинг процесу. Focus.ua. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/694494-6-instrumentiv-dlya-avtomatizacii-rekruting-procesu> (дата звернення: 02.04.2026).

49. Bondarchuk O. Development of the concept “digitalization” and its impact on different spheres of the economy. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. P. 31-40.

50. Bosch Employee Onboarding Experience Built on GMetriXR. GMetri. URL: <https://surl.li/kaхуqһ> (дата звернення: 02.04.2026).

51. De Clerec J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 02.04.2026).

52. Gamification in Recruitment: Case Studies. HR-Play. 2025. URL: <https://www.hr-play.com/blog/gamification-in-recruitment-case-studies-in-recruitment-gamification> (дата звернення: 02.04.2026).

53. Gaming the System to Boost Recruiting. Workforce.com. URL: <https://www.workforce.com/news/gaming-system-boost-recruiting> (дата звернення:

02.04.2026).

54. Gartner Predicts Over 20% of Workplace Apps Will Use AI-Driven Personalization Algorithms for Adaptive Worker Experiences by 2028. Gartner. URL: <https://surl.li/muo9oy> (дата звернення: 02.04.2026).

55. How AI is Transforming HR at Siemens. ServiceNow. URL: <https://surl.li/oqyl0f> (дата звернення: 02.04.2026).

56. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. Development Service Industry Management. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/132> (дата звернення: 31.03.2026).

57. Hu Q. Unilever's Practice on AI-based Recruitment. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 16. P. 256-263. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v16i.10565>

58. Powerful Employee Onboarding Statistics to Know in 2024. URL: <https://surl.li/mbogcf> (дата звернення: 02.04.2026).

59. Siemens GBS enriches employee experience. ServiceNow. 2023. URL: <https://www.servicenow.com/content/dam/servicenow-assets/public/en-us/doc-type/resource-center/case-study/cs-siemens-ag.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

60. Spitsyna A.Ye., Nesterenko O.O. Foreign experience of using digital technologies in personnel management of transport enterprises. *Economics of enterprise*. 2025. № 3. P. 198-213.

61. Starovoit V.V. Innovative approaches to recruiting, motivating and retaining staff in the hospitality industry in the face of modern challenges. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 42. P. 68-77.

62. The ROI of Digital Onboarding: Saving Time and Improving Engagement? URL: <https://surl.li/hivxtq> (дата звернення: 02.04.2026).

63. Youcontrol ПрАТ «Технолог». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14181442/ (дата звернення: 31.03.2026).

ДОДАТКИ