

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 7 від «12» грудня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Підвищення ефективності управління персоналом малого підприємства засобами цифрових інструментів»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління персоналом та економіка  
праці» спеціальності 051 «Економіка»  
групи УП-24М

\_\_\_\_\_ Микола Валерійович Палій

« \_\_\_\_\_ » грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник: канд. пед. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Володимир Олександрович  
Липчанський

« \_\_\_\_\_ » грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття ефективності управління персоналом	7
1.2. Цифрові інструменти управління персоналом: класифікація та можливості використання	12
1.3. Сучасні тенденції цифрової трансформації HR-процесів	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ СИСТЕМИ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	26
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш- Спецтехніка»	32
2.3. Оцінка стану кадрового забезпечення та рівень використання цифрових HR-інструментів на підприємстві	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	47
3.1. Загальні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	47
3.2. Імплементация цифрових інструментів у систему управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

Управління персоналом у сучасних умовах розглядається як ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в період швидких технологічних змін, нестабільності ринків та зростання вимог до продуктивності праці. На ефективність HR-системи впливає комплекс взаємопов'язаних чинників: організаційна структура та стиль управління, мотиваційні механізми, корпоративна культура, рівень професійної компетентності керівників, якість робочих умов та наявність інструментів для розвитку персоналу. Водночас особливо важливим стає потенціал підприємства у впровадженні сучасних цифрових рішень, які дозволяють оптимізувати операційні та кадрові процеси, підвищити швидкість комунікацій і забезпечити обґрунтованість управлінських рішень на основі даних.

У процесі підготовки дослідження було опрацьовано значний обсяг наукових джерел, присвячених питанням управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та застосуванню цифрових інструментів у HR-сфері. Суттєвий внесок у розроблення теоретичних і практичних аспектів зроблено такими дослідниками, як Андрусь О., Вовк М., Бричко А., Вартанова, Повзун О, Вовк О., Ковальчук А., Мацаєнко Ю., Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Голобородько А., Длугопольська Т., Продіус О., Рачинська Г., Хлебнікова Т. М., Темченко О. та інші. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань - від класичних HR-підходів до аналізу окремих елементів цифровізації та впровадження інформаційних технологій у трудові процеси.

Водночас результати огляду показали, що попри активний розвиток цифрових технологій, цілісних, комплексних досліджень, які б одночасно охоплювали малий бізнес, аграрну сферу та цифрову трансформацію HR-функцій, практично немає. Переважна частина робіт зосереджена на великих компаніях або загальних теоретичних моделях, тоді як специфіка малих аграрних підприємств, їхні обмежені ресурси, нестабільність кадрового середовища та можливості впровадження доступних цифрових інструментів

залишаються недостатньо вивченими. Саме ця прогалина визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження, яке спрямоване на створення прикладних рішень для приватного підприємства «Агрореммаш-Спецтехніка» та формування моделі цифровізації HR-процесів, адаптованої до умов малого аграрного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи визначено – розробити напрями підвищення ефективності управління персоналом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Предмет дослідження: процеси, методи та інструменти управління персоналом, а також можливості їх оптимізації за допомогою цифрових HR-технологій.

Для реалізації мети дослідження поставлено наступні завдання для вирішення:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення ефективності управління персоналом та цифровізації HR-процесів;
- ідентифікувати сучасні цифрові інструменти та тренди, що застосовуються у сфері HR;
- провести аналіз діяльності та фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».
- оцінити кадрове забезпечення підприємства та рівень використання цифрових HR-технологій;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення HR-системи та оновленої кадрової політики підприємства;
- запропонувати інструменти та етапи цифровізації процесів управління персоналом.

Структура даного дослідження передбачає послідовний перехід від теоретичного обґрунтування понять ефективності управління персоналом і ролі цифровізації (Розділ 1) до детального аналізу функціонування ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», його фінансово-економічного стану та кадрової

системи (Розділ 2). Завершальний розділ спрямований на формування пропозицій з удосконалення HR-системи підприємства та розробку практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових HR-інструментів та оновленої кадрової політики (Розділ 3). Така структура забезпечує комплексний підхід до вивчення проблеми та створює підґрунтя для розробки дієвих управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у: обґрунтуванні авторського підходу до оцінки рівня використання цифрових HR-інструментів на малому підприємстві; формуванні адаптованої кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» з урахуванням галузевої специфіки та обмежених ресурсів; розробці поетапної методики цифрової трансформації HR-процесів для малих аграрних підприємств, а також поєднанні традиційних HR-функцій із практичним використанням доступних цифрових рішень.

Практичне значення роботи заключається в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» для: підвищення ефективності кадрових процесів, зниження плинності персоналу, оптимізації витрат на HR-функції, забезпечення прозорості обліку, комунікації та документообігу, структуризації системи професійного розвитку працівників та створення передумов для подальшого масштабування й автоматизації HR-процесів. Розроблена кадрова політика та план цифровізації HR здатні стати довгостроковим інструментом зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовано на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (6-7 листопада 2025 року), м Кропивницький. Тема тез: «Цифровізація процесів управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття ефективності управління персоналом

Управління персоналом розглядається як одна з ключових управлінських підсистем організації, оскільки саме людські ресурси формують інтелектуальний, творчий та операційний потенціал будь-якого підприємства.

Персонал є носієм знань, компетенцій, цінностей та мотивацій, що безпосередньо визначають рівень ефективності господарської діяльності, продуктивність праці і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Під персоналом підприємства розуміється сукупність працівників, які становлять кадровий потенціал організації - їхні знання, компетенції, досвід, мотивацію, соціально-психологічні та професійні якості, які використовуються для досягнення цілей підприємства. Персонал – це не лише набір осіб, а живий, динамічний ресурс, здатний розвиватися, адаптуватися та впливати на конкурентоспроможність і стабільність організації [8]. Такий підхід перегукується з сучасними дослідженнями, де персонал розглядається як стратегічний ресурс і основа HR-менеджменту

Для цілей дослідження ефективності управління персоналом доцільно розглядати персонал за кількома класифікаційними ознаками [5; 8; 9]:

- ролями та функціями;
- рівнем класифікації та компетентностей;
- стадією залучення в організацію;
- функціональною роллю в стратегії підприємства;
- соціально-демографічними та психологічними ознаками.

За ролями та функціями персонал поділяється на виробничий персонал, фахівців (технічних та професійних працівників) та управлінців. Завдяки такій

диференціації персоналу є можливість обирати підходи до мотивації, розвитку, оцінювання; формувати структуру кадрового складу відповідно до потреб організації.

Поділ персоналу за рівнем кваліфікації (висококваліфіковані фахівці, кваліфіковані працівники, початківці та молоді спеціалісти) дає змогу визначити фактичний та потенційний рівень кадрового ресурсу підприємства [9]. Така класифікація сприяє оптимізації процесів планування розвитку компетенцій, формування індивідуальних траєкторій навчання та вибору релевантних методів стимулювання. З позиції оцінювання ефективності управління персоналом вона забезпечує можливість порівнювати вклад різних груп у результативність діяльності та визначати пріоритетні напрями інвестування в людський капітал.

Виділення нових працівників, основного кадрового складу, стажерів та тимчасових працівників дає змогу будувати диференційовані моделі адаптації, контролю та розвитку персоналу. Цей поділ є ключовим для аналізу плинності кадрів, ефективності програм онбордингу, якості професійної соціалізації та рівня залученості. У контексті ефективності HR-системи така класифікація допомагає оцінювати, наскільки раціонально організація інтегрує нові таланти та підтримує стабільність центрального кадрового ядра.

Розподіл на стратегічно важливих працівників, масовий (операційний) персонал та проектний/резервний склад дає можливість вибудувати багаторівневу систему управління людським капіталом [7; 8]. Такий підхід дозволяє застосовувати диференційовані моделі мотивації, планування кар'єри та утримання ключових співробітників. Для аналізу ефективності HR-менеджменту ця класифікація є критично важливою, оскільки показує, наскільки точно кадрові рішення узгоджені зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Розмежування працівників за віком, досвідом, рівнем освіти, мотиваційними характеристиками та психологічними особливостями дозволяє формувати персоналізовані підходи до управління трудовою поведінкою [5; 8].

У контексті оцінки ефективності управління персоналом така класифікація дає змогу враховувати вплив ціннісних орієнтацій, стилю професійної взаємодії, рівня адаптивності та стресостійкості на загальну результативність організації. Вона також є основою для формування збалансованої корпоративної культури та попередження конфліктів у робочому середовищі.

Таким чином, використання різних класифікаційних ознак персоналу дозволяє формувати цілісне уявлення про структуру та потенціал людських ресурсів підприємства. Це створює аналітичну основу для оцінювання ефективності HR-процесів, планування кадрової політики, прогнозування потреб у персоналі та розроблення стратегічно узгоджених управлінських рішень.

Аналіз дефініцій щодо визначення терміну «управління персоналом» дає змогу виділити чотири основні концептуальні підходи, на яких базуються авторські трактування. Ключові ознаки, сутність та автори цих підходів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Концептуальні підходи до сутності управління персоналом

Підхід (акценти)	Ключові ознаки	Сутність	Автори
1	2	3	4
Результативно-орієнтований (акцент на цілях та ефективності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління персоналом спрямоване на досягнення цілей підприємства;</li> <li>- акцент на ефективності використання людських ресурсів;</li> <li>- підкреслення ролі цілеспрямованості та результативності HR-функцій.</li> </ul>	Персонал розглядається як стратегічний ресурс, ефективність використання якого визначає успішність організації.	Новікова М.М., Мажник Л.О. [20]; Рудько В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [30]; Тонюк М.О [32]
Системно-структурний (розгляд HR як комплексної системи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління персоналом – це комплекс механізмів, методів, принципів;</li> <li>- діяльність має системний, взаємопов'язаний характер;</li> <li>- HR впливає на потенціал працівників, розвиток, мотивацію, робочі відносини.</li> </ul>	HR описується як цілісна система, що забезпечує відтворення, розвиток і використання кадрового потенціалу.	Михайлова Л.І. [19]; Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [17]; Янковська Л.А. [36].

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Соціально-орієнтований (фокус на розвитку, мотивації, відносинах)	- увага не лише до забезпечення кадрами, а й до соціального та професійного розвитку; - акцент на поведінці, інтересах, організації людських відносин.	Персонал розглядається як соціальний суб'єкт, управління яким виходить за межі адміністративних процедур.	Продіус О.І., Лобінцева В.В. [28]
Функціонально-адміністративний (кадрове забезпечення та контроль)	- підбір кадрів, забезпечення кваліфікованими працівниками; - організація їх використання; - нормативно-адміністративний аспект HR.	Акцент на «кадровій роботі» як базовій функції системи управління персоналом.	Янковська Л.А. . [36];Продіус О.І., Лобінцева В.В [28]

*Джерело: складено автором*

Наведені трактування управління персоналом демонструють багатогранність цієї категорії та відображають різні наукові підходи - від адміністративно-кадрового до системно-ресурсного та поведінково-стратегічного. Однак у всіх визначеннях простежується спільна ідея: управління персоналом – це цілеспрямована діяльність, спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Разом із тим відзначається відсутність акценту на цифровій трансформації, інноваційності, корпоративній культурі та стратегічній складовій. Це свідчить про потребу оновлення цих підходів відповідно до вимог сучасного цифрового бізнес-середовища.

Сучасна система управління персоналом зазнає суттєвих змін під впливом кількох ключових факторів. Наведемо найбільш значущі:

- цифровізація бізнесу зумовила появу нових HR-інструментів аналітики великих даних, онлайн-платформ для рекрутингу й навчання, систем автоматизації HR-процесів, що суттєво змінили характер взаємодії між організацією та працівником;

- трансформація ринку праці, розвиток дистанційної та гнучкої зайнятості сформували нові вимоги до мобільності, адаптивності й самоменеджменту персоналу;

- зросла роль корпоративної культури, емоційного благополуччя та психологічної безпеки – організації вимушені враховувати людський фактор як стратегічну основу інноваційності та конкурентоспроможності.

Крім того, підвищення динаміки бізнес-середовища сприяло переходу від суто адміністративних HR-функцій до стратегічного партнерства, де персонал стає ключовим активом розвитку.

Ураховуючи ці тенденції, управління персоналом доцільно визначити як комплексну стратегічну систему взаємопов'язаних процесів і методів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу, що інтегрує цифрові технології, аналітику, корпоративну культуру та соціально-психологічні чинники для забезпечення стійкого розвитку організації в умовах динамічних змін.

Відповідно, і змінюються підходи до трактування та розуміння ефективності управління персоналом. Традиційно дане поняття трактується як здатність HR-системи забезпечувати оптимальне використання людського потенціалу на основі узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей організації. Продіус О. І. та Лобінцева В. В. визначає, що ефективність управління персоналом – це «важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів» [28].

Колектив авторів Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О. та Тушевська Т. В. пропонує визначати ефективність управління персоналу через тріаду складників (див. рис. 1.1)

1. Економічна ефективність	2. Соціальна ефективність	3. Організаційна ефективність
<ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу</li> <li>• критеріями оцінки є результативність живої праці або трудової діяльності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконання очікувань, задоволення потреб і інтересів працівників підприємства</li> <li>• визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства</li> <li>• працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Складові елементи ефективності управління персоналу

*Джерело: складено автором на основі [42]*

Отже, ефективна система управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність організації, ґрунтуючись на результативності праці, якості виконання завдань, мотивації, кадровій стабільності та інноваційності. У сучасних умовах її ключовими характеристиками стають здатність швидко реагувати на зміни, інтеграція цифрових інструментів і аналітики, формування позитивного досвіду співробітника та підтримка його емоційного благополуччя. Таким чином, ефективність управління персоналом визначається не лише оптимальним використанням людських ресурсів, а й спроможністю HR-системи забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентні переваги організації в умовах цифрової економіки.

## **1.2. Цифрові інструменти управління персоналом: класифікація та можливості використання**

Результативність будь-якого підприємства безпосередньо визначається професіоналізмом, мотивацією та злагодженістю його працівників. Тут ключову роль відіграє якість менеджменту, який формує умови для ефективної

роботи персоналу. Проте сучасні вимоги ринку потребують не лише грамотного управлінського підходу, а й застосування інструментів, що забезпечують точність, швидкість і прозорість HR-процесів. Саме тому рівень результативності системи управління персоналом сьогодні значною мірою залежить від ступеня цифровізації. Чим активніше підприємство впроваджує цифрові методи та технології у сфері HR, тим ефективніше організовується робота працівників, а отже – тим вищими є загальні показники діяльності підприємства.

Традиційні підходи до HR-менеджменту вже не здатні повною мірою забезпечити оперативність і гнучкість, яких вимагає малий бізнес.

По-перше, цифрові інструменти дають змогу автоматизувати рутинні HR-процеси – від обліку робочого часу до формування звітності. Це знижує адміністративне навантаження та дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях.

По-друге, цифровізація підвищує якість управлінських рішень завдяки використанню актуальних та точних даних. Системи аналітики персоналу дозволяють виявляти ризики, прогнозувати потребу в кадрах, оцінювати продуктивність та формувати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників.

По-третє, цифрові платформи істотно покращують комунікації в колективі, забезпечуючи швидкий обмін інформацією, прозорість процесів та високий рівень залученості працівників. Це особливо важливо для малих підприємств, де ефективність роботи команди прямо впливає на загальний результат бізнесу.

Щоб продемонструвати ключові відмінності між цими двома підходами, доцільним є наведення порівняльної таблиці (див. табл. 1.2), яка систематизує основні характеристики, інструменти та управлінські можливості традиційної та цифрової моделей. Такий аналіз дозволяє наочно показати, як цифровізація змінює сучасний HR та які конкурентні переваги вона створює для підприємства.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця традиційної та цифрової моделі управління персоналом

Критерій / елемент	Традиційна модель HR	Цифрова модель HR
Тип процесів	Трансакції, рутинні операції	Інтелектуальні, автоматизовані процеси
Форма даних	Папери переходять у веб-форми	Централізовані цифрові платформи
Аналітика	Періодичні звіти	Інтерактивні дашборди, предиктивна аналітика
Логіка дизайну	Орієнтація на процес	Людиноцентрований цифровий дизайн, ергономіка
Доступність	Доступ через веббраузер	Мобільні застосунки та інтегрований доступ
Роль HR-служби	Центр надання послуг	Операційні центри цифрової взаємодії
Взаємодія з працівником	Лінійна, формальна	Персоналізована, гнучка
Інструменти	Документообіг, базові HRM-системи	HR-платформи, штучний інтелект, чат-боти, People Analytics

*Джерело: складено автором на основі [10; 18]*

Отже, цифровізаційні професії виступають не лише технологічним оновленням HR-процесів, а й глибинною зміною підходів до взаємодії з працівниками, організації праці та формування цінностей у межах підприємства.

Цифрова трансформація сьогодні виступає одним із ключових та стратегічно важливих напрямів розвитку сучасних підприємств різних галузей. Під цим явищем слід розуміти комплексний та системний процес упровадження інноваційних цифрових технологій у всі рівні функціонування організації – від операційної діяльності до стратегічного менеджменту. Цифровізація охоплює не лише модернізацію інструментів і заміну аналогових рішень цифровими, а й формування нової логіки управління, яка ґрунтується на даних, швидкій комунікації, автоматизації та інтеграції бізнес-процесів [23].

Цифрові HR-моделі пропонують інтегровані рішення, що ґрунтуються на принципах: орієнтації на дані, людиноцентричності, швидкості, прозорості, інноваційності, автоматизації, гнучкості, адаптивності, прозорості та відкритості процесів.

Насамперед цифровізація передбачає принцип орієнтації на дані (data-driven HR), що означає використання достовірних і регулярних аналітичних даних для ухвалення рішень, планування кадрової політики та оцінювання ефективності персоналу. Це сприяє підвищенню об'єктивності та зменшенню впливу суб'єктивних чинників.

Другим важливим принципом виступає людиноцентричність (employee-centric design). Цифрові рішення мають враховувати потреби працівників, забезпечувати комфортність взаємодії, доступність інформації та підвищувати рівень залученості. Такий підхід змінює фокус HR із контролю на підтримку розвитку та добробуту працівників.

Не менш значущим є принцип інтегрованості, що передбачає об'єднання різних HR-процесів – рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації – в єдиній цифровій екосистемі. Завдяки цьому створюється цілісний потік даних, мінімізуються дублювання та помилки, підвищується швидкість комунікацій.

Принцип автоматизації орієнтований на оптимізацію рутинних операцій шляхом упровадження роботизованих процесів (RPA), електронного документообігу, систем самообслуговування працівників. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях, а не на адміністративній роботі.

Особливе місце займає принцип гнучкості та адаптивності, який забезпечує здатність HR-системи швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища: розвиток дистанційної роботи, поява нових компетенцій, зміни в законодавстві чи ринку праці. Цифрові інструменти повинні легко масштабуватися та модернізуватися відповідно до потреб підприємства.

Принцип безпеки та конфіденційності передбачає захист персональних даних, відповідність нормативним вимогам і створення надійних механізмів кіберзахисту. Оскільки HR-технології оперують великою кількістю чутливої інформації, забезпечення її безпечної обробки є критично важливим.

Зрештою, цифровізація ґрунтується на принципі прозорості та відкритості процесів, який сприяє підвищенню довіри між працівниками й менеджментом, забезпечує доступність інформації, чіткість процедур та передбачуваність управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація передбачає глибше явище, ніж технічне оновлення: вона включає трансформацію корпоративної культури, зміни у структурі взаємодії між працівниками, а також перегляд традиційних підходів до організації праці. Компанії, які орієнтуються на цифровий розвиток, змінюють моделі прийняття рішень, переносючи акцент на аналітику, швидкість реакції та адаптивність.

Однак теоретичне окреслення принципів набуває завершеності лише за умови їх подальшої конкретизації у функціональних напрямках діяльності HR-напрямів.

У межах даного наукового дослідження важливо простежити, яким чином зазначені принципи реалізуються у прикладному вимірі та в яких аспектах управління персоналом цифрові інструменти створюють найбільшу додану вартість. З цією метою доцільним є структурований аналіз сфер, що є найбільш чутливими до цифрових змін та демонструють значний потенціал для підвищення результативності HR-процесів.

Наведена нижче таблиця 1.3 систематизує основні сфери застосування цифрових технологій в управлінні персоналом, відображаючи ключові напрями їх практичної імплементації та ефекти, що виникають у процесі їх використання.

За результатами опитування, проведеного компанією AirSlate [49], близько 75 % керівників HR-підрозділів планують удвічі збільшити обсяг інвестицій у технології автоматизації. Така тенденція пояснюється тим, що

значна частина робочого часу — у середньому від 7 до 12 годин щотижня — витрачається на виконання ручних, нефункціональних операцій, що істотно знижує ефективність управлінських процесів.

Таблиця 1.3 - Сфери застосування цифрових технологій в управлінні персоналом

Сфера HR	Типові цифрові інструменти	Можливості та ефекти використання
Рекрутинг та добір персоналу	ATS-системи (Applicant Tracking System), AI-рекрутинг, алгоритмічний скринінг резюме, онлайн-платформи оцінювання	Автоматизація відбору, скорочення часу найму, покращення точності оцінювання кандидатів, мінімізація людського фактору
Онбординг (адаптація нових працівників)	HRIS-платформи, електронні довідники, чат-боти для адаптації, цифрові чек-листи	Швидка інтеграція співробітника, стандартизація процесу, зменшення навантаження на менеджерів
Оцінювання та атестація персоналу	Платформи performance management, 360° feedback-сервіси, електронні KPI-системи	Об'єктивність оцінки, регулярний моніторинг результативності, прозорість процедур
Мотивація та залучення	Гейміфіковані платформи мотивації, інструменти для вимірювання eNPS, внутрішні соціальні мережі	Підвищення залученості, персоналізація мотивації, зміцнення корпоративної культури
Навчання та професійний розвиток (L&D)	LMS-платформи (Learning Management System), мікролернінг, VR/AR-тренажери, мобільні освітні застосунки	Доступ до навчання 24/7, персональні траєкторії розвитку, якісне підвищення кваліфікації
Комунікації в колективі	Корпоративні месенджери, інтранет-системи, цифрові платформи командної взаємодії	Прискорення обміну інформацією, зменшення кількості помилок, покращення командної роботи
Управління робочим часом та присутністю	Електронні таблиці, біометричні системи, мобільні програми обліку часу	Точність обліку, прозорість, зменшення зловживань
HR-аналітика та управління даними	People Analytics, BI-платформи, інтегровані HRIS	Науково обґрунтовані HR-рішення, прогнозування плинності, визначення потреб у персоналі
Організація віддаленої роботи	Платформи для відеозв'язку, управління задачами, цифрові робочі простори	Підвищення гнучкості, можливість віддаленої взаємодії, ефективність дистанційних команд
Кадровий документообіг	Електронні підписи, системи електронного документообігу	Скорочення часу оформлення документів, зниження витрат, підвищення безпеки даних

Джерело: складено автором

Крім того, за інформацією аналітичної платформи Statista [48], 58 % світових компаній активно інтегрують технології штучного інтелекту з метою підвищення послідовності, точності та якості HR-процедур. Ще 26% організацій використовують цифрові інструменти для підвищення продуктивності праці, тоді як 16% підприємств застосовують їх для комплексного оновлення та трансформації системи управління персоналом. Зазначені дані свідчать про зростання ролі цифровізації як ключового механізму оптимізації HR-менеджменту та зміцнення його стратегічної ефективності.

Таким чином, застосування цифрових інструментів в управлінні персоналом формує нову модель організації HR-процесів, орієнтовану на підвищення їх ефективності, прозорості та результативності. Інтеграція аналітичних платформ, алгоритмів і систем штучного інтелекту забезпечує прискорення процесів добору персоналу, скорочення часу закриття вакансій та зростання об'єктивності оцінювання кандидатів і працівників. Використання цифрових технологій веде до суттєвого зниження часових і ресурсних витрат, що підсилює загальну операційну ефективність HR-підрозділів. Підвищення рівня адаптивності, мотивації та задоволеності працівників, яке супроводжує впровадження сучасних HR-систем, сприяє зміцненню кадрового потенціалу та покращує здатність підприємства утримувати ключові таланти. Сукупність цих факторів підтверджує стратегічну значущість цифровізації як невід'ємного компонента сучасного управління персоналом.

### **1.3. Сучасні тенденції цифрової трансформації HR-процесів**

Сфера HR-технологій переживає інтенсивний розвиток, і сучасні підприємства дедалі частіше будують управління персоналом на інноваційних цифрових рішеннях.

Вивчення матеріалів мережевих ресурсів дало змогу виділити передові та найактуальніші інструменти цифрових технологій в системі управління

персоналом. На рис. 1.2 подано ключові тренди, які формують нову парадигму HR-менеджменту.



Рисунок 1.2 – Тенденції використання цифрових інструментів в системі управління персоналу

*Джерело: складено автором на основі [ 14-16; 33; 35; 39; 43]*

Розглянемо кожен із цифрових інструментів з позиції оптимізації системи управління персоналом підприємства та підвищення її ефективності.

Системи штучного інтелекту (ШІ) дедалі активніше використовуються у практиці HR-ів. Такий інструмент використовується в доборі, аналітиці даних, прогнозуванні плинності кадрів, визначенні рівня залученості співробітників. AI-рекрутери, алгоритми оцінювання soft skills - все це підвищує точність та швидкість HR-рішень і суттєво зменшує навантаження на менеджерів.

Так, за даними інтернет ресурсу MSPowerUser [38] у 2023 році 88% компаній у всьому світі використовують певну форму технології штучного інтелекту в HR, зокрема при наборі та відборі персоналу. В Україні цей показник менший, але попит на ШІ-рішення зростає [1].

Одним із найпоказовіших прикладів інтеграції цифрових технологій у сферу управління персоналом є діяльність транснаціональної компанії

Microsoft, яка застосовує платформу Microsoft Azure Data Lake – інтелектуальне рішення, побудоване на основі штучного інтелекту. Ця платформа забезпечує консолідацію та уніфікацію всіх даних про працівників, формуючи цілісне уявлення про їх життєвий цикл у компанії, поведінкові особливості та рівень результативності [40]. Обробка великих масивів даних у Microsoft Azure Data Lake дає змогу формувати аналітичні моделі та підтримувати ухвалення управлінських рішень на основі доказової інформації

Показовим також є досвід корпорації IBM, яка впроваджує технології штучного інтелекту практично в усі ключові HR-процеси: від залучення й відбору персоналу до навчання, розвитку та управління кар'єрною траєкторією. Компанія активно використовує такі цифрові інструменти, як Watson Candidate Assistant, Watson Recruitment та Watson Career Coach (WCC), а також освітню платформу Your Learning, якою щоквартально користуються 98 % працівників; середня тривалість навчання одного співробітника становить 60 годин на рік. Лише у 2017 році застосування ШІ забезпечило IBM економію в розмірі 107 млн доларів, а впродовж 2017-2021 років компанія істотно зміцнила рівень логічної обґрунтованості управлінських рішень, який нині досягає 85-95% [14; 47].

Машинне навчання (Machine Learning), яке є окремим напрямом розвитку штучного інтелекту, передбачає використання алгоритмів, здатних самостійно виявляти закономірності у великих і багатопараметричних масивах даних та формувати висновки без жорстко визначених правил. Це дозволяє комп'ютерним системам ефективно обробляти складні задачі, недоступні для людської когніції, та забезпечувати більш точні прогнози [35]. Відповідно до результатів досліджень, 86,1 % рекрутерів вважають, що застосування алгоритмів машинного навчання в ATS-системах істотно прискорює процес рекрутингу [38]. Системи ATS, працюючи на основі ML-алгоритмів, здатні оперативно аналізувати великі обсяги даних, тоді як виконання таких самих операцій у ручному режимі потребує значно більше часу. Більшість фахівців із

добору персоналу, які застосовують ШІ, відзначають суттєве скорочення тривалості рекрутингового циклу.

Завдяки системі аналітики персоналу People Analytics компанії переходять від інтуїтивного управління до data-driven підходу. Завдяки аналітиці HR-фахівці можуть прогнозувати потреби в персоналі, визначати причини низької продуктивності, моделювати сценарії розвитку команди та обґрунтовувати управлінські рішення.

Так, аналіз великих даних (Big/Mega Data) забезпечує збір та аналіз даних про цінності, інтереси, продуктивність, та стиль навчання працівників, що стає базою для розуміння потреби у навчанні та вибору стилю та форм навчання. Предиктивна ж аналітика визначає ймовірні потреби в навиках у майбутньому та підбирає навчальні програми [43].

Хмарні технології в системі управління персоналом – це застосування віддалених серверів та сервісів (cloud-рішень) для зберігання, обробки та управління кадровими даними й HR-процесами через інтернет, що забезпечує доступність, гнучкість і масштабованість HR-систем незалежно від місця розташування користувачів. Можливі приклади використання хмарних технологій:

- хмарні HRIS-платформи (як-от SAP SuccessFactors), які дозволяють централізовано вести кадрові дані, облік робочого часу, адмінпроцедури, виплати та відпустки, а також автоматизувати процеси onboarding/offboarding; це зменшує витрати на IT-інфраструктуру, посилює безпеку даних і спрощує масштабування системи під потреби бізнесу [46];

- компанії з розподіленими командами або гібридним форматом роботи, які використовують хмарні рішення для забезпечення віддаленого доступу співробітників до HR-сервісів, спрощення комунікацій, автоматизації рутинних зада та підвищення гнучкості управління персоналом [44].

Персоналізація досвіду співробітника (Employee Experience) ґрунтується на зосередженні на створенні індивідуального «шляху працівника» - від рекрутингу до розвитку кар'єри. Цифрові платформи дозволяють

налаштовувати індивідуальні програми навчання, мотивації, зворотного зв'язку і навіть корпоративного добробуту.

Мобільний HR (Mobile-first HR) – це підхід, що передбачає швидкий контакт із співробітником через смартфон. Працівники можуть отримати довідку, подати заявку, пройти оцінювання або навчання безпосередньо з мобільного застосунку. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Використання чат-ботів і віртуальних асистентів у HR передбачає застосування програмних агентів, які взаємодіють із працівниками або кандидатами в режимі реального часу, автоматизуючи комунікації та підтримку користувачів.

У системі управління персоналом їх застосовують для первинного відбору кандидатів, автоматизації відповідей на типові звернення, проведення опитувань, супроводу адаптації нових співробітників, бронювання зустрічей, нагадувань про дедлайни, а також для швидкої навігації в корпоративних політиках і HR-процедурах.

За даними MSPoweruser [38], 41% компаній, що впроваджують штучний інтелект у HR, активно застосовує чат-боти для взаємодії з кандидатами на етапах рекрутингу – зокрема для оперативних відповідей на запити та автоматизованого збору первинної інформації.

Автоматизація HR-процесів (Robotic Process Automation, RPA) застосовується для виконання рутинних операцій: обробки документів, формування звітів, перевірки даних, оновлення інформації у системах. Це знижує ризик помилок та підвищує операційну ефективність HR-служб.

У сфері професійного розвитку персоналу передові компанії застосовують віртуальне/доповнене навчання (VR/AR Learning), а також гейміфікацію. VR-тренажери, симуляції складних ситуацій, навчання у форматі 3D – усе це розширює можливості розвитку персоналу, особливо для професій з підвищеним ризиком або високою відповідальністю. Механіки ігор використовуються для підвищення мотивації, залученості, якості навчання.

Гейміфіковані платформи дозволяють не лише стимулювати активність, а й збирати дані про поведінку співробітників.

Платформи для командної роботи, управління задачами, онлайн-комунікацій стали центральним інструментом HR. HRTech підтримує моніторинг ефективності, управління зайнятістю та розвиток культури в дистанційних командах.

Поширення також набуває розвиток цифрових екосистем HR (HR platforms & ecosystems). Компанії переходять від поодиноких HR-інструментів до інтегрованих цифрових екосистем, які об'єднують рекрутинг, адаптацію, розвиток, оцінювання, аналітику та документообіг. Такі платформи забезпечують повний цикл управління персоналом у єдиній системі.

Хоча цифролізація оптимізує та спрощує багато управлінських процесів в сфері HR, важливе місце має бути відведено кібербезпеці персональних даних. Оскільки HR працює з великим обсягом конфіденційної інформації, зростає потреба у захищених системах, шифруванні, контролі доступу та відповідності стандартам GDPR/ISO.

Поряд із технологічними заходами все більшої ваги набуває людський фактор, адже ефективність цифрових рішень залежить не лише від програмної інфраструктури, а й від того, як співробітники взаємодіють із цими інструментами, наскільки вони відчують себе захищеними, почутими та підтриманими.

Саме тому після вибудови надійної системи кіберзахисту увага організацій закономірно зміщується до емоційного благополуччя працівників у цифровому середовищі. Лише поєднання безпеки даних і турботи про психологічний комфорт створює по-справжньому стійку та людиноцентричну модель цифрового управління персоналом.

Фокус на емоційному благополуччі в цифровому середовищі передбачає формування таких HR-процесів і цифрових інструментів, що не лише підвищують ефективність роботи, а й підтримують психологічний комфорт, мотивацію та стійкість працівників. Оскільки цифролізація змінює характер

взаємодії всередині організації, підсилює навантаження та підвищує темп роботи, важливо адаптувати технології так, щоб вони не створювали додаткового стресу, а навпаки – слугували підтримувальним середовищем. На рис. 1.3 зазначено напрямки мінімізації негативного впливу цифровізації на працівників.

<b>Дизайн, орієнтований на працівника</b>	Інтерфейси HR-платформ повинні бути інтуїтивними, мінімалістичними, доступними, такими, що не вимагають значних зусиль для навігації. Комфортна система знижує когнітивне навантаження та запобігає цифровій перевтомі.
<b>Цифрові інструменти підтримки ментального здоров'я</b>	Це можуть бути застосунки для контролю стресу, рекомендації щодо відпочинку, цифрові щоденники настрою, віртуальні психологічні консультації, а також AI-системи, що розпізнають ознаки емоційного вигорання на ранніх етапах.
<b>Баланс між автоматизацією та «живою» комунікацією</b>	Автоматизовані HR-процеси повинні доповнювати, а не замінювати людську взаємодію. Важливо залишати працівникам можливість звернутися до живого спеціаліста, особливо у питаннях розвитку, кар'єри, конфліктних чи етично чутливих ситуацій.
<b>Гнучкість цифрових екосистем</b>	Системи повинні враховувати індивідуальні потреби працівників - від налаштувань робочого інтерфейсу до персоналізації навчання, рекомендацій щодо продуктивності та режиму роботи
<b>Прозорість і відчуття контролю</b>	Працівники мають чітко розуміти, які дані збирає система, як вони використовуються та як впливають на рішення. Прозорість знижує тривожність і підвищує довіру до цифрових HR-інструментів
<b>Цифрова культура взаємодіє</b>	Це розвиток командної взаємодії, онлайн-спільнот, регулярних зустрічей, зворотного зв'язку та цифрових форматів соціальної взаємодії, що компенсують дефіцит живого контакту

Рисунок 1.3 - Ключові підходи до імплементації «людиноцентричної» цифровізації

*Джерело: складено автором*

У підсумку, цифрові технології в HR не повинні сприйматися лише як інструмент автоматизації, а як засіб створення більш комфортного, інклюзивного та психологічно безпечного цифрового робочого середовища.

Розвиток технологій закономірно супроводжується зростанням вимог до організаційної культури, компетентності персоналу та здатності компанії адаптуватися до змін. Саме тому, поряд із позитивними ефектами, необхідно враховувати й обмеження, що можуть уповільнювати або ускладнювати цифрову трансформацію.

Основні складнощі впровадження цифрових HR-інструментів [14]:

- низький рівень цифрової грамотності та компетенцій персоналу;
- інституційний опір та небажання змінювати звичні підходи;
- високі початкові витрати та потреба в модернізації IT-інфраструктури;
- загрози кібербезпеці та ризики витоку конфіденційних даних;
- можливе зниження рівня міжособистісної взаємодії.

Проте грамотна авторматизація HR-процесів значно заощаджує ресурси. Так, за даними платформи Huma «компанії економлять до 30% витрат на найм завдяки ШІ, а витрати на адміністративні задачі скорочуються на 37%» [1].

Узагальнюючи, цифровізація управління персоналом формує значний потенціал для підвищення ефективності HR-процесів, за умови що організація усвідомлено компенсує пов'язані з нею ризики – від технічних до психологічних. Збалансоване впровадження технологій, поєднане з розвитком цифрової культури й підтримкою працівників, забезпечує не лише мінімізацію загроз, а й відчутний стратегічний ефект: зростання продуктивності, якості управлінських рішень та стійкості організації до змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ СИСТЕМИ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»**

Приватне підприємство «Агрореммаш-Спецтехніка» здійснює свою діяльність з 1995 року та спеціалізується на виробництві й ремонті сільськогосподарської техніки. На початкових етапах компанія займалася виготовленням і відновленням техніки, зокрема тракторів «Кіровоць» та МТЗ, комбайнів «Дон», сівалок 3-3 (3.6 та 5.4), сівалки СУПН, а також культиваторів КРН, КПС та іншого аграрного обладнання [27].

Сьогодні ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є одним із лідерів українського ринку у сфері садівництва та виноградарства, пропонуючи широкий спектр спеціалізованої техніки. Підприємство виготовляє причіпні та навісні садові обприскувачі, стовпостави, відсікачі, подрібнювачі, фрези та інше обладнання, необхідне для ефективного ведення сучасного садівництва.

В статуті підприємства вказано, що основним видом діяльності є ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (КВЕД 33.12). До інших видів діяльності відносяться:

- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, а також для добувної промисловості та будівництва;
- інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- оптова торгівля фруктами й овочами, молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання;

- роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;
- установа та монтаж машин і устаткування [22].

ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» функціонує як виробниче підприємство та випускає техніку під власними брендами MaxiMarin та Agroremmash-Plus. Виробнича номенклатура викладена у рис. 2.1.

#### **Виробництво та постачання сільськогосподарської техніки**

- Виготовлення техніки для садів, виноградників, ягідників.
- Виробництво техніки для лісового та комунального господарства.
- Виготовлення та продаж розсаджуючого, садівничого, виноградарського обладнання (обприскувачі, підвіски на трактори, навіски, агрегати тощо).

#### **Постачання техніки для внесення добрив та обробки ґрунту**

- Аплікатори добрив (наприклад за технологією CULTAN / рідкі добрива, КАС, РКД).
- Сівалки, шлангові пневматичні сівалки, універсальні розкидні сівалки для трав або мін. добрив.
- Техніка для внесення добрив та посіву.

#### **Обладнання для садів, виноградників, ягідників та виноробства**

- Садові обприскувачі (причіпні, навісні).
- Садова техніка, пристосування для обслуговування садів/виноградників/ягідників.
- Супутня садово-виноградницька продукція (наприклад, шпалери садові).

#### **Виготовлення та продаж запчастин та комплектуючих**

- Запасні частини та комплектуючі для садових і вентиляторних обприскувачів.
- Загальні запчастини для техніки.

#### **Інші / супутні товари та послуги**

- Продаж суперабсорбенту (наприклад, товар «MaxiMarin»).
- Подрібнювачі, фрези і подібне обладнання.
- Сервісне обслуговування - гарантійне обслуговування, ремонт «садової/спец»-техніки».

Рисунок 2.1 - Основні напрямки діяльності

ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором на основі [2; 25; 27]*

Основними клієнтами компанії є фермерські та лісові господарства України. Виробничі потужності підприємства розташовані у місті Кропивницький за адресою: 25014, Україна, м. Кропивницький, вул. Заміська,

5. Сайт підприємства: <https://agroremmash-spetstehnika.prom.ua/ua/>. Очолює підприємство Панченко Сергій Володимирович.

Компанія відома своєю відповідальною діловою репутацією та дотриманням високих стандартів професійної етики. У своїй діяльності підприємство робить акцент на розвитку, надійності, чесності та відкритості у взаємодії з клієнтами та партнерами.

Оптимальне співвідношення вартості та якості продукції забезпечує сільськогосподарським виробникам можливість мінімізувати витрати на придбання техніки, підтримувати безперервність виробничих процесів, прискорювати її окупність та сприяти формуванню високої продуктивності й отриманню якісного урожаю.

Діяльність підприємства ґрунтується на дотриманні високих стандартів професійної етики, орієнтації на постійний розвиток та послідовному впровадженні принципів чесності й доброчесності у всіх напрямках роботи.

Продукція ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» користується попитом серед:

- фермерських господарств;
- лісових та комунальних господарств;
- садівників, виноградарів, власників ягідників та плодових садів.

Також компанія продає і постачає свою техніку по всій Україні. Крім внутрішнього ринку, компанія також експортує продукцію за кордон: техніка постачається до таких країн як Грузія, Молдова, Казахстан, Румунія, Угорщина, Польща та інші. Таким чином, їхній ринок – не лише локальний (район/область), але й національний та міжнародний.

ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вказує, що серед їхніх брендів - MaxiMarin і Agroremmash-Plus. Через бренд MaxiMarin пропонуються, зокрема, аплікатори для внесення добрив за технологією CULTAN, вентиляторні обприскувачі, інше агротехнічне обладнання, а Агрореммаш - власна марка - виробник техніки компанії.

Компанія також працює з обладнанням, технікою та комплектуючими багатьох провідних європейських виробників – для садів, виноградників, ягідників.

<b>Seppi M</b>	• італійський виробник мульчерів та фрез для лісу й комунального господарства
<b>Rinieri (зазвичай Rinieri S.R.L)</b>	• італійський бренд подрібнювачів лози та садових машин
<b>Fischer GmbH</b>	• техніка для садівництва/обслуговування сільськогосподарських культур
<b>Clemens GmbH</b>	• німецький виробник спеціального обладнання (частини/насадки)
<b>Breviglieri</b>	• італійський бренд ґрунтообробної техніки
<b>Stehr</b>	• німецький виробник дорожньо-будівельної/комунальної техніки (грейдери, плити, фрези тощо)
<b>John Deere</b>	• велика світова марка тракторів та техніки, представлена у каталозі як товар компанії
<b>New Holland</b>	• міжнародний бренд сільськогосподарської техніки
<b>BeRTI</b>	• італійський бренд ґрунтообробної техніки
<b>Comet</b>	• італійський бренд насосів/аксесуарів для обприскувачів
<b>TMC Cancela</b>	• португальський виробник техніки для садів і комунальної техніки
<b>Vento</b>	• бренд агротехніки (пневматичні сівалки)
<b>Ahwi</b>	• с/г техніка/обладнання
<b>Annovi Reverberi / Arag / REX / Kastor / Агма</b>	• додаткові агрегати та компоненти в асортименті

Рисунок 2.2 – Партнерські імпортовані бренди техніки, що реалізуються  
ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором на основі [26, 27]

Сильною стороною підприємства є поєднання власного виробництва під власними торговими марками, дистрибуція, а також постачання техніки від зовнішніх європейських брендів. Тобто залежно від завдань, клієнт може отримати широкий спектр рішень: від придбання техніки власних брендів

підприємства до замовлення обладнання провідних європейських виробників, скористатися послугою доставки по Україні або міжнародного постачання, а також обрати оптимальну конфігурацію техніки — як із внутрішньої лінійки (MaxiMarin, Agroremmash-Plus), так і від зовнішніх партнерів. Така гнучкість дозволяє індивідуально підбирати обладнання під конкретні потреби господарства та рівень його технологічної оснащеності.

Розглянемо зовнішню та внутрішню організаційну структуру ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Підприємство є частиною великої групи MaxiMarin. До складу цієї групи входять такі підприємства:

- ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» - виконує ключову виробничу функцію групи, займаючись виготовленням сільськогосподарської техніки та комплектуючих. Забезпечує основу матеріального виробництва та формує технічний потенціал MaxiMarin;

- ПП «Агрореммаш-Плюс» - забезпечує продаж, комплектацію, адаптацію техніки до потреб клієнтів, а також післяпродажний супровід. Є комерційною та збутовою ланкою, яка формує клієнтську базу та забезпечує фінансові надходження;

- ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» - виконує функцію технологічного центру: розробляє та впроваджує цифрові рішення, програмне забезпечення, системи дистанційного контролю та інновацій для агробізнесу. Забезпечує цифровізацію виробничих та управлінських процесів усієї групи;

- ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав» - надає правову підтримку, супроводжує угоди, захищає інтереси групи у взаємодії з державними органами, здійснює правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та договірної роботи;

- ТОВ «Синтез Агро» - виконує функцію постачальника та дистриб'ютора засобів для аграрного виробництва (ЗЗР, добрив, насіння), а також підтримує клієнтів у сфері агросервісу. Формує комплексність послуг групи для аграріїв.

Така інтеграція створює замкнений цикл – від розробки та виготовлення до збуту, підтримки та юридичного захисту, що забезпечує високий рівень керованості, гнучкості та конкурентних переваг на аграрному ринку. Оптимальне поєднання спеціалізацій робить групу MaxiMarin цілісною системою, здатною пропонувати клієнтам комплексні рішення та стабільно розвиватися в умовах сучасних викликів.



Рисунок 2.3 – Внутрішня організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором*

Організаційна структура ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» належить до лінійно-функціонального типу, оскільки поєднує чітке вертикальне підпорядкування (директор – керівники відділів – виробничі ділянки) із функціональними блоками, що відповідають за окремі напрями діяльності (планово-економічний відділ, бухгалтер, логістичний відділ, відділ технічного

контролю, виробничі цехи). Така модель характерна для малих і середніх виробничих підприємств, оскільки забезпечує прозору систему управління, оперативність прийняття рішень та мінімальний рівень бюрократії.

Для малого аграрного машинобудівного підприємства ця структура є доцільною та ефективною, оскільки:

- забезпечує чіткий розподіл ролей між основними виробничими та допоміжними підрозділами;
- дозволяє легко координувати виробничий процес через поділ на технологічні ділянки (заготівельна, зварювальна, механоскладальна, фарбувальна, збірка);
- зберігає контроль якості через окремий ВТК;
- оптимізує витрати на управління - немає зайвих рівнів і дублювання функцій;
- відповідає специфіці малого підприємства, що потребує швидкої комунікації та тісної взаємодії між підрозділами.

У цілому структура є логічною, компактною та адаптованою до потреб виробництва сільськогосподарської техніки на підприємстві невеликого масштабу, забезпечуючи стабільність управління та гнучкість у реагуванні на виробничі й ринкові зміни.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»**

Фінансово-економічний стан аграрних підприємств в Україні формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, що створюють складні та часто нестабільні умови розвитку. Для таких підприємств характерна висока залежність від сезонності, коливань цін на аграрну продукцію, вартості пального, логістичних обмежень та доступу до оборотного капіталу. Після 2020 року ситуація ускладнилася пандемією COVID-19, яка знизила ділову активність і призвела до скорочення виробництва та проблем із постачанням.

Додатковим ударом стали події 2022 року: значне падіння попиту, призупинення діяльності частини підприємств, збої в логістиці, ризики релокації та зростання витрат на забезпечення безпеки персоналу. У результаті малі підприємства зіткнулися зі зменшенням кадрового потенціалу, падінням обсягів виробництва та необхідністю адаптації до нових ринкових умов. Не виключенням стало і ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства дослідимо такі показники діяльності як активи, дебіторська та кредиторська заборгованість, власний капітал, витрати, прибуток та рентабельність. Джерелом для розрахунків стали форми фінансової звітності підприємства за період з 2020 по 2024 роки. Їх можна побачити у додатках А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З. Дані занесено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показник, тис. грн	Роки					Відхилення 2024/2020	
		2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1.	Активи	3675	3745	4339	6116	19574	15899	432,6
2.	Основні засоби	9073	9073	9073	16992	24576	15503	170,9
3.	Дебіторська заборгованість	11	18	61	870	2525	2514	22854,5
4.	Непокритий збиток	-3635	-3591	-3528	-3427	-3309	326	-9,0
5.	Власний капітал	-635	-591	-528	-427	-309	326	-51,3
6.	Короткострокові кредити	3659	2258	2344	3055		-3659	-100,0
7.	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	1584	5086	564	564	-
8.	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	541	1802	779	5617	7370	6829	1262,3

*Джерело: складено автором*

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства демонструє суттєве зростання масштабів його діяльності у 2020-2024 роках. Активи

збільшилися більш ніж у 4 рази (+432,6%), що свідчить про нарощування виробничих можливостей та розширення ресурсної бази. Вражаючими є темпи приросту основних засобів (на 170,9%), що підтверджує інвестиції у техніку, обладнання та оновлення виробничої інфраструктури. Особливо стрімко зросла дебіторська заборгованість у 230 разів, що є наслідком активізації продажів, розширення клієнтської бази та використання відстрочених форм платежів.

Позитивною тенденцією є скорочення непокритого збитку на 9%, що відображає поступове фінансове оздоровлення підприємства. Разом із тим власний капітал залишається від'ємним, хоча його величина покращилася на 51,3%, що вказує на зниження фінансової нестабільності. Короткострокові кредити повністю зникли зі структури зобов'язань, що може свідчити про погашення заборгованості або зміну джерел фінансування. Натомість значно зросла кредиторська заборгованість за товари та послуги (+1262,3%) та з'явилася поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, що відображає активне використання комерційного кредиту та рефінансування діяльності.

В рамках оцінки фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» доцільно перейти до аналізу структури його витрат, адже саме вона суттєво впливає на можливості стабільного функціонування та формування ефективної системи управління персоналом. Зростання активів, модернізація основних засобів та зміни в кредиторській заборгованості неминуче відображаються на витратній частині бюджету, зокрема на адміністративних витратах, фонді оплати праці та витратах на соціальні заходи. Для підприємства ці статті витрат є індикаторами як фінансової стійкості, так і рівня інвестування у людський капітал. На рис. 2.4 наведено динаміку цих витрат на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Аналіз витрат за період з 2020 по 2024 роки показав, що витрати на оплату праці зросли у 6,5 разів, адміністративні витрати - в 11,4 рази, а соціальні відрахування – в 4 рази. Тобто підприємство відчутно нарощувало й фонд заробітної плати, і адміністративну складову витрат, що відображає

масштабну трансформацію діяльності та активізацію операцій у 2023-2024 роках.

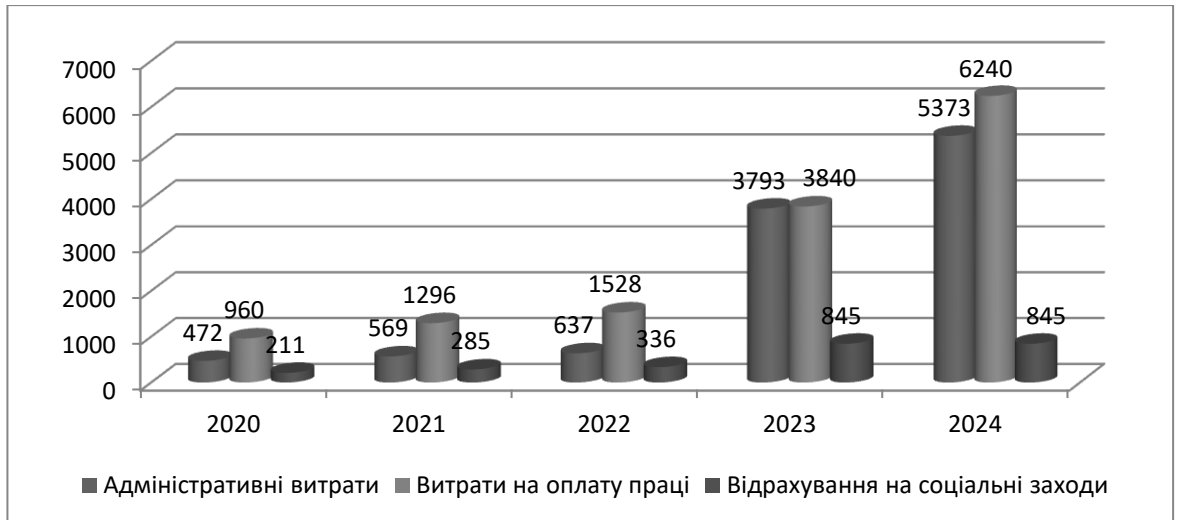


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат підприємства на персонал та адміністративні функції

Джерело: складено автором

Показник інтенсивності адміністративного навантаження (Співвідношення адміністративних витрат до фонду оплати праці) у 2020-2022 роках коливалося у діапазоні 41-49%, що є досить високою часткою, а у 2023 році різко піднялось майже до 99% та в 2024 році знизилось до 86%. Така структура свідчить про суттєве зростання адміністративних витрат у період інтенсифікації діяльності – поява одноразових великих видатків (реорганізація, логістика, юридичний супровід, первинні витрати на відновлення виробництва, інвестиції у супровідну інфраструктуру).

Раптовий стрибок витрат у 2023 збігається з попереднім спостереженням про відновлення діяльності після кризових 2020-2022 років: зростання активів і основних засобів у ті ж роки вказує, що підприємство одночасно інвестувало в оновлення виробничої бази та масштабувало операційну діяльність. Частина адміністративних витрат 2023 може бути пов'язана з першочерговими витратами на відновлення виробничої діяльності: переміщення, налагодження ланцюгів постачання, закупівля сервісів, юридичний супровід, одноразові витрати на запуск. Подальше зростання оплати праці у 2024 більшою мірою

відображає нарощування штату і підвищення зарплат для відновлення виробництва.

Результативність роботи підприємства відображають такі показники, як чистий дохід, валовий та чистий прибуток. Їх динаміка зображена у табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Економічні результати діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показник, тис. грн.	Роки					Відхилення 2024/2020	
		2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1.	Чистий дохід	4345	5399	6443	34583	51778	47433	1091,7
2.	Валовий прибуток	876	1066	1223	5274	7833	6957	794,2
3.	Чистий прибуток	26	44	63	101	118	92	353,8

*Джерело: складено автором*

Ріст чистого доходу за звітні роки у 12 разів пояснюється відновленням роботи у 2023-2024 рр. після воєнного падіння ринку, розширенням обсягів виробництва та продажів, а також частковою зміною бізнес-моделі (поєднання виробництва, реалізацію та імпорт/експорт).

Темп приросту валового прибутку нижчий, ніж зростання доходу, проте він виріс майже у 8 разів, що свідчить про реальне виробниче відновлення та покращення фінансового результату.

Чистий прибуток виріс на 92 тис.грн у 2024 році, у порівнянні з результатом 2020 року, а це в 4,5 рази більше. Згідно даних табл. 2.2 видно, що показник зростає стабільно, але повільніше, ніж дохід, що свідчить про наявність значного навантаження на витрати (адміністративні, виробничі, енергетичні), а також те, що підприємство працює низькою чистою рентабельністю.

З рис. 2.5 видною що рентабельність продажів у всі роки менше 1%, що свідчить про роботу з мінімальною маржею. ROA зростала до 2023 року, але різко впала у 2024 році через значне збільшення активів (інвестиції, розширення). У 2024 р. підприємство стало «важчим» по активах, але прибуток

не зріс пропорційно, тому відчувається необхідність оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

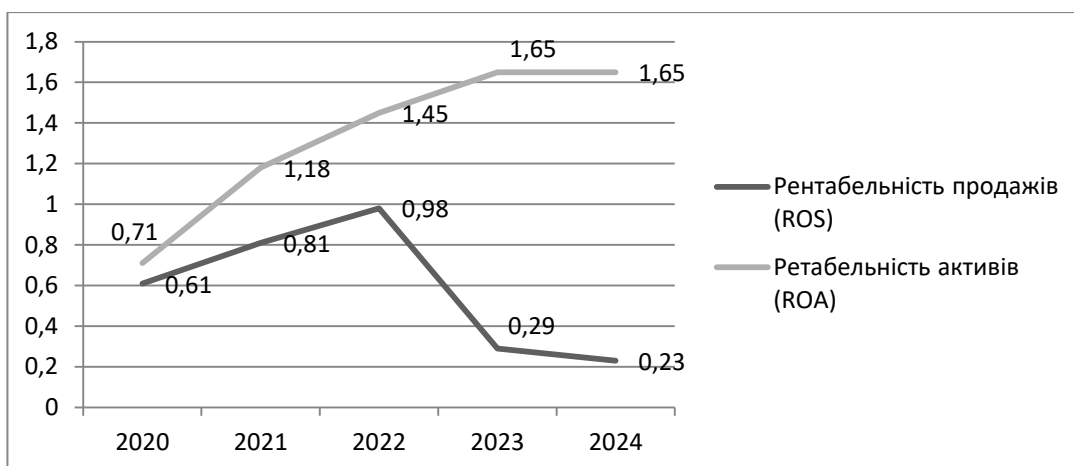


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором*

У сукупності динаміка показників характеризує підприємство як таке, що пройшло етап інтенсивного розвитку та структурних змін, водночас залишаючись фінансово вразливим через високе боргове навантаження та недостатній власний капітал. Така ситуація потребує подальшої стабілізації розрахунків, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та формування довгострокової стратегії фінансової стійкості.

### **2.3. Оцінка стану кадрового забезпечення та рівень використання цифрових HR-інструментів на підприємстві**

Системна оцінка кадрового забезпечення є ключовою передумовою для обґрунтованого управління персоналом та визначення напрямів цифрової трансформації на підприємстві. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», яке функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, важливою є всебічна характеристика чисельності працівників, структури персоналу, динаміки руху кадрів та рівня плинності. Саме ці показники визначають, наскільки підприємство здатне забезпечити виконання виробничих завдань,

формувати стійкий кадровий потенціал і впроваджувати сучасні цифрові методи управління.

Оцінювання кадрових параметрів дає змогу виявити сильні та проблемні зони в організації роботи з персоналом, зокрема визначити, чи є потенціал для автоматизації HR-процесів і які саме напрями цифровізації потребують першочергової уваги. Також аналіз структури та руху кадрів дозволяє встановити залежності між зовнішніми ситуаційними факторами (пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни) та внутрішніми управлінськими процесами підприємства.

У межах цього розділу буде проведено аналіз середньооблікової чисельності персоналу за 2020-2024 роки, розрахунок показників плинності, розгляд вікової, кваліфікаційної та функціональної структури, а також оцінку причин звільнень. Усі ці аспекти слугуватимуть базою не лише для оцінки ефективності кадрової політики, але й для визначення готовності підприємства до подальшої цифровізації HR-системи. Кадрові зміни за звітний період наведено на рисунку 2.6.

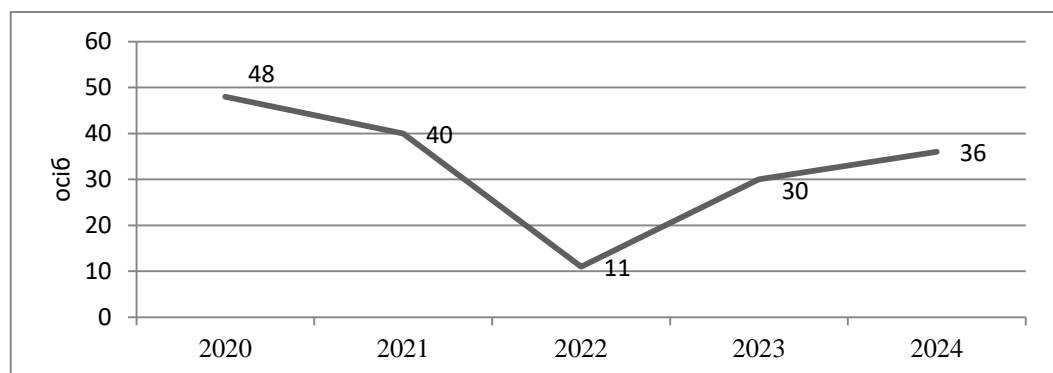


Рисунок 2.6 - Динаміка середньоспискової чисельності працівників  
ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором*

У період з 2020 по 2021 роки чисельність персоналу підприємства скоротилася з 48 до 40 осіб, що було зумовлено наслідками пандемії COVID-19: обмеженнями виробничої діяльності, зниженням попиту, захворюваністю працівників та загальною економічною невизначеністю. Водночас у 2022 році

відбулося різке падіння чисельності штату до 11 осіб (-72%), що характерно для промислових підприємств, які зазнали впливу воєнних дій. Основними чинниками стали релокація працівників, мобілізація, тимчасове призупинення виробництва, логістичні труднощі та суттєве просідання ринку агротехніки. З 2023 року починається відновлення кадрового потенціалу (до 36 осіб в 2024 році). Зростання чисельності свідчить про:

- відновлення виробничих потужностей;
- повернення частини співробітників або найм нових;
- стабілізацію роботи підприємства;
- підвищення попиту на агротехніку в умовах адаптації аграрного сектору до воєнних умов.

В табл. 2.3 зведено дані щодо причин звільнень працівників.

Таблиця 2.3 - Розподіл працівників за основними причинами звільнення на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» у 2020-2024 роках

Причини	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
За власним бажанням	17	20	1	2	2
Скорочення / оптимізація	12	9	0	0	0
Незадоволеність умовами / низька ефективність	4	5	0	0	1
Дисциплінарні	4	2	0	0	0
Мобілізація	0	0	1	1	1
Виїзд за кордон	0	1	1	0	0
Інші	1	0	0	0	0
<b>Всього</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

*Джерело: складено автором*

Дані табл. 2.3 свідчать про наступне. Найбільша кількість звільнених на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» спостерігалась у 2020-2021 роках – 38 та 37 осіб, з них більша частка за власним бажанням – 45 та 54% відповідно. Також за 5 звітних років виявлено, що 3 особи звільнилась у зв'язку з мобілізацією, 2 –

у зв'язку із виїздом за кордон. В цілому, на підприємстві присутня тенденція до зменшення звільнень.

На основі даних про середню чисельність працюючих та кількість звільнених за період розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів. Його динаміку відображено на рис. 2.7.

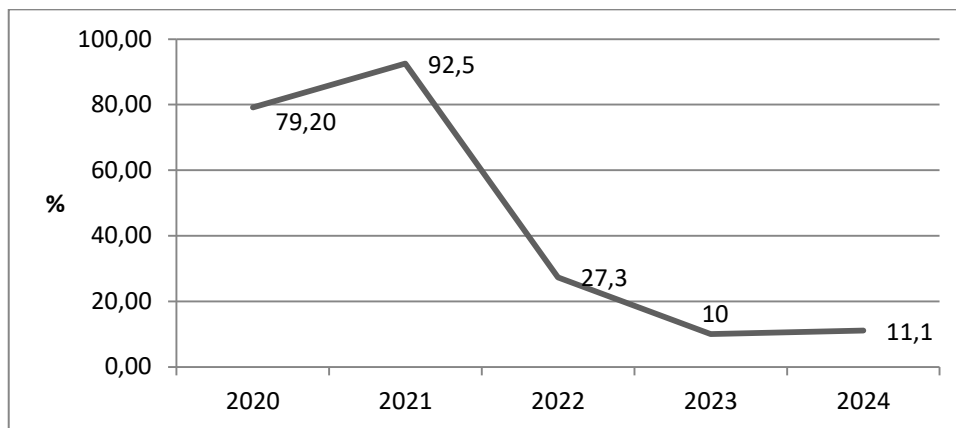


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів  
ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором*

Згідно розрахунків, на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» спостерігається наступна ситуація із плинністю кадрів:

- 2020-2021 роки – критичні для підприємства: плинність 79-93 %, що відповідає кризовій втраті персоналу;
- 2022 – різке скорочення штату та плинності через війну: підприємство зберегло лише ключових працівників.
- 2023-2024 – чітка стабілізація (показник плинності складає 10-11%).

Також показником стабільності підприємства є збалансована кадрова структура персоналу з точки зору віку, статі та функціональних ролей.

Щоб підприємство працювало стабільно, його кадрова структура повинна бути збалансованою з точки зору віку, статі та функціональних ролей.

Вікова структура персоналу підприємства може слугувати базою для оцінки кадрового потенціалу та прогнозування можливостей подальшої цифровізації. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» характерний розподіл, де

молоді працівники віком до 25 років становлять 10-15%. Вони формують основу для впровадження цифрових інструментів, оскільки швидко адаптуються до нових технологій та здатні швидко навчатися. Найчисленнішу групу – 45-50% - становлять працівники віком 26-40 років, які є найбільш продуктивною частиною персоналу. Саме вони забезпечують виконання більшості технічних, виробничих та управлінських функцій, а також можуть виступати драйверами процесу цифровізації.

Працівники віком 41-55 років формують 30-35% штату, представляючи групу досвідчених спеціалістів, майстрів та інженерів, на яких ґрунтується якість виконання складних виробничих операцій. Їх професійний досвід є критично важливим для стабільності підприємства, хоча темпи адаптації до цифрових інновацій у цій групі можуть бути нижчими. Персонал віком 55+ років, частка якого зазвичай не перевищує 10%, виконує консультативні та допоміжні функції, часто відіграючи роль наставників для молодших працівників.

Такий віковий розподіл загалом забезпечує збалансовану систему управління кадрами, де поєднуються досвід, продуктивність та здатність до цифрової адаптації - важлива передумова модернізації HR-процесів та впровадження сучасних цифрових рішень на підприємстві.

Статева структура персоналу ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є типовою для малого агробізнесу. Так, в середньому за звітні роки чоловіків на підприємстві 75%, а жінок – 25%. Жінки зазвичай займають адміністративні посади, як бухгалтер, логіст та начальник планово-економічного відділу.

Рисунок 2.8. демонструє оптимальну функціональну структуру персоналу малого машинобудівного підприємства, де домінуючу частку становить виробничий персонал – 55-60%. Такий розподіл є логічним для підприємства, діяльність якого зосереджена на виготовленні сільськогосподарської техніки, оскільки саме виробничі працівники забезпечують основний обсяг операційної діяльності та формують кінцевий продукт.

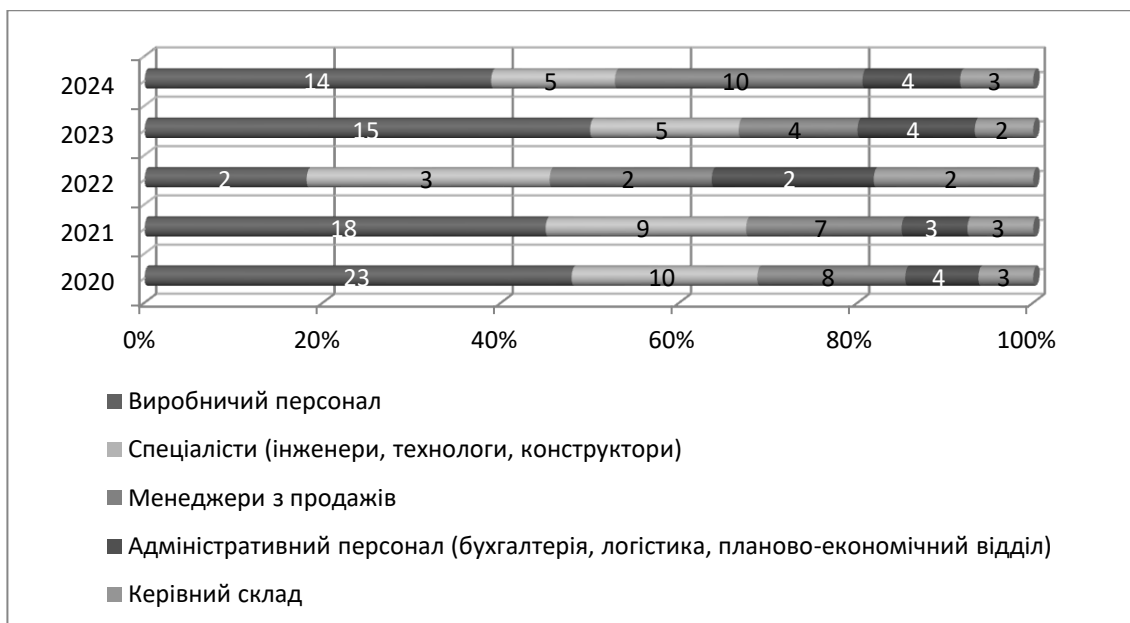


Рисунок 2.8 – Функціональна структура персоналу  
ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

*Джерело: складено автором*

Такі спеціалісти, як інженери, технологи та конструктори, мають частку 15-20% (5-10 осіб), що відповідає потребі у технічному супроводі виробництва, впровадженні інновацій та контролі якості. Їх кількість забезпечує можливість підтримувати виробничі процеси, але водночас не створює надмірної управлінської надбудови.

Менеджери з продажів, адміністративний персонал і керівний склад разом формують приблизно третину штату. Частка менеджерів з продажів у 10-15% є достатньою для стабільного розширення клієнтської бази та роботи на ринку агротехніки, тоді як адміністративні працівники (3-4 особи) забезпечують фінансовий, плановий і логістичний супровід діяльності. Частка керівного складу на рівні 5% (1-2 особи) вказує на раціонально побудовану управлінську структуру без надмірної ієрархізації. У сукупності така структура є збалансованою, операційно ефективною і створює сприятливі умови як для виробничої діяльності, так і для подальшої цифровізації HR-процесів.

Проведена оцінка кадрового забезпечення підприємства дала змогу визначити реальний стан структури персоналу, динаміку його чисельності та

ключові проблеми формування кадрового потенціалу. Однак для повного розуміння спроможності підприємства забезпечувати ефективне управління персоналом важливо враховувати не лише кількісні та якісні характеристики працівників, а й рівень цифрової підтримки HR-процесів. Саме тому доцільним є оцінювання рівня цифровізації системи управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», що дозволить з'ясувати, наскільки наявні інструменти й технології відповідають сучасним вимогам та здатні забезпечувати подальший розвиток підприємства.

Оцінити рівень використання HR-інструментів запропоновано за методикою, яка базується на логіці цифровізації HR на малих підприємствах та базових підходів до оцінювання цифрової зрілості. Дана методика передбачає поетапне визначення фактичного рівня цифровізації HR-процесів шляхом аналізу доступних технологій, їх системності та ступеня інтеграції в управління персоналом. Вона складається з трьох блоків (рис. 2.9).

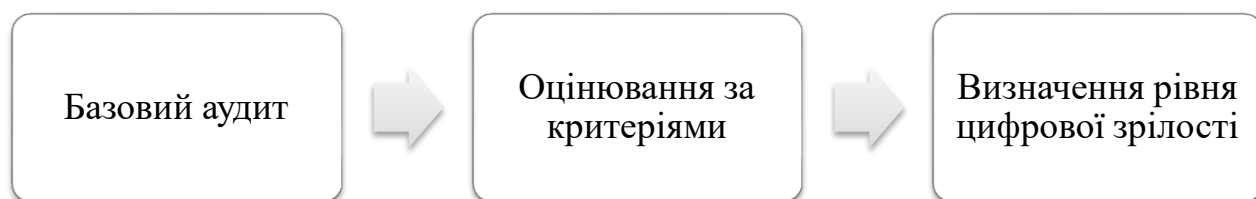


Рисунок 2.9 – Етапи проведення оцінки рівня використання HR-інструментів

*Джерело: складено автором*

На першому етапі фіксується, які саме примітивні або базові цифрові технології вже використовує керівництво ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». У ході спілкування із директором та начальником планово-економічного відділу та бухгалтера підприємства було виявлено, що для підприємства є доступні наступні цифрові технології:

1. Сфера комунікацій та організація роботи:

- месенджери (Viber, Telegram) – для комунікації з персоналом та клієнтами;

- мобільний зв'язок як основний канал управління змінами в графіках, завданнях тощо.

## 2. Елементи електронного документообігу:

- Excel / Google Sheets - облік робочого часу, складання графіків, облік відпусток;

- Google Drive – зберігання файлів, технічної документації, посадових інструкцій.

## 3. Продажі та клієнтська аналітика:

- примітивна CRM (Trello) для планування продажів;

- онлайн-каталоги техніки, електронні комерційні пропозиції.

## 4. Навчання та розвиток:

- YouTube як джерело технічних інструкцій.

- Онлайн-курси з базових технічних або цифрових навичок.

Після аудиту кожний напрям пропонуємо оцінити за 5-бальною шкалою.

Маршрут опитування наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Оцінювання рівня цифровізації управлінських HR-процесів

№	Критерій	Питання для оцінки	Приклад цифрового інструменту	Оцінка
1.	Цифровий кадровий облік	Чи ведеться цифровий облік кадрів?	Excel, Google Sheets	0–5
2.	Комунікація	Чи використовуються цифрові канали для взаємодії з працівниками?	Viber, Telegram	0–5
3.	Рекрутинг	Чи застосовуються цифрові інструменти для пошуку персоналу?	Work.ua, OLX, соцмережі	0–5
4.	Навчання	Чи використовується онлайн-навчання?	YouTube, Prometheus	0–5
5.	Аналітика персоналу	Чи є хоч елементарний аналіз даних?	Таблиці Excel	0–5
6.	Автоматизація процесів	Чи використовується будь-яка CRM/ERP?	Bitrix24, Trello	0–5
7.	Електронний документообіг	Чи оформлюються документи онлайн?	Google Docs	0–5

Джерело: складено автором

### Визначення рівня цифрової зрілості HR

Складається середній бал за всіма критеріями:

- 0-1 бал «Нульовий рівень» - немає HR-технологій, процеси повністю паперові;
- 1-2,5 бала «Початковий рівень» - використовуються прості інструменти (месенджери, Excel, електронні таблиці);
- 2,5-4 бали «Базовий рівень» - є перші ознаки системності (мінімальна CRM, онлайн-навчання, стандартизовані документи);
- 4-5 бали «Середній рівень» - інструменти інтегровані, процеси частково автоматизовані.

Запропонована методика оцінювання рівня цифровізації HR-процесів створює підґрунтя для подальшого практичного аналізу стану управління персоналом на підприємстві. Її критерії та шкала зрілості дозволяють системно перевірити, у якій мірі цифрові інструменти фактично інтегровані в кадрові процеси та наскільки вони підтримують управлінські рішення. Тому наступним етапом є проведення базового аудиту, результати якого відображають реальний стан цифровізації ключових HR-напрямів на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». результати аудиту внесено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати базового аудиту цифровізації ситеми управління персоналу на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Область	Фактичний стан	Коментар
Кадровий облік	Excel / паперові документи	Дані частково дублюються, відсутня системність
Комунікація	Viber, Телеграм, телефон	Відсутні внутрішні корпоративні канали
Рекрутинг	OLX, робота.ua, Facebook	Відсутнє збереження історії кандидатів
Навчання	YouTube, самоосвіта	Немає структурованої програми
Аналітика	Таблиці Excel	Лише елементарний облік
Автоматизація	CRM не використовується	Процеси продажів - ручні
Документообіг	Google Docs епізодично	Переважає паперовий формат

*Джерело: складено автором*

Результати базового аудиту свідчать, що цифрові HR-процеси на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» перебувають на мінімальному рівні розвитку:

кадровий облік ведеться у змішаному форматі, комунікація здійснюється через побутові месенджери, рекрутинг не має системності, навчання відбувається переважно у форматі самоосвіти, а аналітика та документообіг базуються на простих електронних таблицях. Відсутність CRM, структурованих підходів до зберігання даних і внутрішніх корпоративних цифрових сервісів свідчить про фрагментарність цифровізації та високу залежність від ручних процесів.

Для об'єктивного визначення рівня цифрової зрілості HR-системи підприємства наступним кроком є кількісна оцінка за визначеними критеріями (див табл. 2.6), що дозволяє виміряти ступінь використання цифрових інструментів та встановити інтегральний показник цифровізації.

Таблиця 2.6 – Оцінка стану цифровізації HR-процесів на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за критеріями

Критерій	Оцінка	Пояснення
Цифровий кадровий облік	2	Є електронні таблиці, але без системності
Цифрова комунікація	3	Месенджери використовуються активно
Рекрутинг	2	Оголошення онлайн є, але немає CRM-супроводу
Навчання	2	Використовується самоосвіта та YouTube
Аналітика персоналу	2	Аналіз мінімальний
Автоматизація HR-процесів	1	Відсутність CRM/ERP
Електронний документообіг	2	Частково Google Docs, але основа — папір
Середній бал: $(2+3+2+2+2+1+2)/7=2,0$		

*Джерело: складено автором*

Показник 2,0 відповідає початковому рівню цифровізації HR-процесів. Це означає, що підприємство: використовує лише найпростіші цифрові інструменти; не має системності в HR-процесах; залежить від паперового документообігу; має потенціал для швидкого зростання рівня цифровізації завдяки простим і недорогим інструментам. Отже, оцінювання показало, що ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» перебуває на початковому етапі цифровізації HR, що типово для малих агропідприємств без кадрової служби та потребує подальшого розвитку у цьому напрямку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

### **3.1. Загальні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»**

Ефективна система управління персоналом є ключовою складовою сталого розвитку будь-якого підприємства. Проте в умовах обмежених ресурсів та швидких змін на ринку багато організацій або не мають чіткої кадрової політики, або застосовують її фрагментарно. Не виключенням є і ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Можна констатувати відсутність сформованих кадрових орієнтирів. Підприємство зосереджує свою діяльність переважно на фінансових та технічних завданнях, у той час як HR-напрямок фактично залишається поза системним управлінням. Відсутність кадрової політики призводить до фрагментарності процесів, залежності від індивідуальних рішень та зниження передбачуваності в роботі з персоналом. Формування чіткої кадрової стратегії стало б важливим кроком до підвищення ефективності, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Під кадровою політикою розуміють «сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності» [3]. По суті це документ, який визначає правила роботи з персоналом, формує стандарти взаємодії, забезпечує прозорість управлінських рішень і допомагає уникати хаотичних або ситуативних дій у сфері HR. Кадрова політика виступає своєрідним орієнтиром, який спрямовує всі процеси – від найму та адаптації до мотивації, навчання й розвитку працівників.

Військова агресія, загроза життю та здоров'ю працівників, масові вимушені переміщення, перебої з логістикою та комунікаціями, підвищений рівень стресу та емоційного виснаження формують абсолютно інший контекст функціонування бізнесу [11]. За таких умов роботодавець має не лише зберігати кадровий потенціал, а й створювати умови для його швидкої адаптації, гнучкого реагування та психологічної стійкості. Саме тому сучасна кадрова політика стає інструментом підтримки, захисту та розвитку персоналу, що дозволяє підприємству залишатися життєздатним навіть у період масштабних потрясінь.

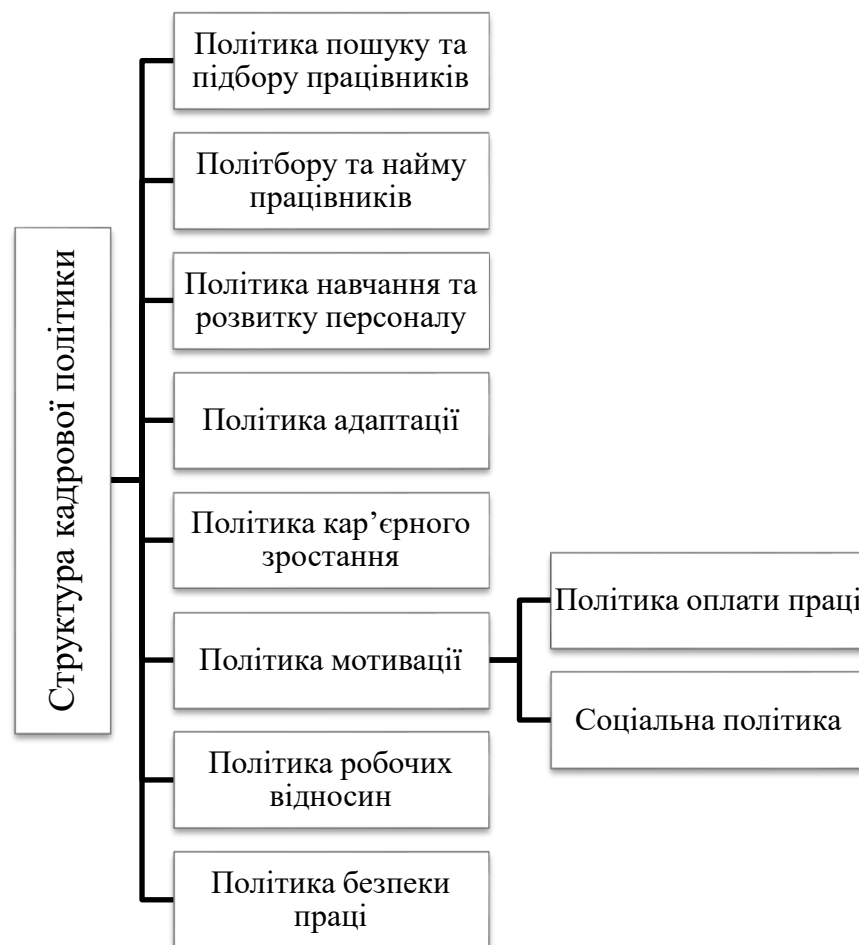


Рисунок 3.1 – Структура кадрової політики підприємства

*Джерело: сформовано авторами*

Зміст кадрової політики залежить від сфери діяльності, розміру підприємства, доступу ресурсів, а також має орієнтуватись на спектр питань,

що є пріоритетними в той проміжок часу, в який формується цей документ. Традиційна структура кадрової політики наведена рис. 3.1.

Проте формування кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вимагає адаптації до викликів, з якими стикається підприємство, особливо після періоду кризових коливань чисельності персоналу та зростання потреби в цифровізації HR-процесів. Тому постає потреба сформувати кадрову політику, яка не просто відтворює класичні загальні моделі, а відображає специфіку виробництва, рівень технічної складності продукції, кадрові ризики та потенціал для розвитку персоналу. Такий підхід дозволить забезпечити більшу керованість, узгодженість рішень та адаптивність системи управління персоналом.

Так, запропоновано наступну структуру кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»:

- 1) Загальні положення.
- 2) Політика пошуку та підбору працівників.
- 3) Політика відбору та найму персоналу.
- 4) Політика навчання та розвитку персоналу.
- 5) Політика кар'єрного зростання.
- 6) Політика мотивації, оплати праці та соціальної підтримки.
- 7) Політика робочих відносин.
- 8) Політика безпеки праці.
- 9) Політика захисту даних.

В загальних положеннях визначаються принципи, правила та підходи ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» щодо управління персоналом, забезпечення ефективної організації праці та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства. Документ встановлює єдині стандарти роботи з працівниками та спрямований на підвищення продуктивності, розвиток професійних компетенцій і створення безпечних умов праці.

Таблиця 3.1 – Загальні положення кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

№	Принципи	Правила	Підходи
1.	Професійної відповідності - добір працівників здійснюється з урахуванням відповідності кваліфікації технологічній складності виробництва та вимогам до технічної грамотності персоналу	Обов'язковий цифровий кадровий облік	Функціонально-орієнтований - формування кадрової структури відповідно до виробничих пріоритетів: домінування технічного й виробничого персоналу, мінімальна управлінська ієрархія
2.	Безперервного розвитку компетентностей - забезпечення регулярного розвитку технічних, цифрових та комунікативних навичок працівників	Стандартизація процесів прийому й адаптації - чіткі інструкції для нових працівників, призначення наставника, тестовий період з оцінкою результатів	Адаптивний - швидка реакція на зміни ринку, сезонність аграрного сектору та воєнні ризики - гнучкі графіки, резервні ролі, перерозподіл функцій
3.	Кадрової стабільності - підтримка низького рівня плинності через формування комфортних умов праці, прозору систему оплати та можливості професійного росту	Регламент внутрішньої комунікації	Цифровий підхід до управління
4.	Оперативності та ефективності управлінських рішень	Чітка система обліку робочого часу	Партнерський підхід у взаємодії керівництва та працівників - комунікація на основі довіри, відкритості та спільної відповідальності за виробничий результат
5.	Цифрової прозорості HR-процесів - усі ключові кадрові операції проводяться у цифровому форматі, що забезпечує контрольованість та мінімізацію помилок	Прозора система оцінювання та винагороди	Підхід розвитку людського капіталу - інвестиції в навчання розглядаються як засіб підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку агротехніки
6.		Обов'язковість дотримання техніки безпеки та виробничих регламентів - регулярні інструктажі, контроль засобів індивідуального захисту, електронна фіксація проходження інструктажів	

*Джерело: складено автором*

В рамках другого розділу кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» пропонується здійснювати підбір персоналу, орієнтуючись на локальний ринок праці та рекомендації. Основні принципи підбору персоналу:

- оперативність та адресність пошуку;
- чітке визначення вимог до кандидатів;
- прозорість процесу комунікації з претендентами;
- ведення впорядкованого переліку кандидатів у цифровому форматі.

Відбір працівників ґрунтується на оцінці професійної компетентності, практичних навичок та відповідності цінностям підприємства. Процедура найму максимально спрощена, що забезпечує:

- мінімізацію бюрократії;
- стандартизоване оформлення документів;
- швидкість ухвалення рішень;
- цифрове збереження кадрових даних та договорів.

Політика навчання та розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» визнає необхідність постійного оновлення технічних знань працівників. Підприємству пропонується організувати:

- короткі технічні інструктажі;
- ознайомлення з новим обладнанням;
- доступ до навчальних матеріалів;
- фіксацію проходження навчання у цифровому форматі.

Адаптація нового співробітника включає:

- ознайомлення з виробничим процесом;
- пояснення ключових обов'язків;
- обов'язковий інструктаж із безпеки;
- доступ до внутрішніх документів.

Доцільно, щоб політика кар'єрного зростання на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» передбачала переважно горизонтальний розвиток через розширення функціональних обов'язків, підвищення кваліфікації, участь у

складніших виробничих чи організаційних завданнях та залучення до наставництва. Усі професійні досягнення працівників фіксуються в цифровому форматі, що забезпечує прозорість і дозволяє коректно оцінювати потенціал кожного співробітника.

Політика мотивації, оплати праці та соціальної підтримки ґрунтується на принципах прозорості, справедливості та результативності: винагорода безпосередньо залежить від ефективності роботи, виплати здійснюються своєчасно, працівники забезпечуються необхідним спецодягом і засобами.

Соціальний блок містить підтримку у складних життєвих ситуаціях, можливість гнучкого графіка під час сезонних піків навантаження, а також заходи для зміцнення психологічної стійкості персоналу, що особливо важливо в умовах кризових та воєнних ризиків.

В політиці робочих відносин слід дотримуватись принципів:

- відкритої комунікації;
- рівного ставлення до всіх працівників;
- недопущення дискримінації;
- конструктивного вирішення конфліктів.

Політика безпеки праці є ключовим елементом роботи підприємства. В рамках цього розділу передбачено:

- регулярні інструктажі;
- контроль технічного стану обладнання;
- документування дотримання правил безпеки;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- цифровий облік інструктажів та порушень.

Важливим структурним елементом кадрової політики ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» в умовах цифровізації є блок, присвячений захисту персональних даних.

Підприємство має гарантувати, що обробка персональних даних буде здійснюватися відповідно до чинного законодавства України, із дотриманням таких принципів [12]:

- законність та прозорість обробки — працівники інформуються про мету та обсяг даних, що збираються;

- мінімізація даних - обробляється лише інформація, необхідна для виконання HR-функцій;

- точність і актуальність, регулярне оновлення даних;

- доступ надається виключно уповноваженим особам;

- цілісність та захист від несанкціонованого доступу.

При цифровому документообігу підприємство забезпечує:

- зберігання кадрових документів у захищених електронних сховищах;

- контроль доступу за ролями (директор, бухгалтер, кадровий менеджер);

- регулярне резервне копіювання цифрових даних;

- ведення електронних журналів змін та перегляду документів.

Усі працівники, які мають доступ до персональних даних, зобов'язані:

- не розголошувати інформацію третім особам без законних підстав;

- використовувати дані виключно в межах своїх службових обов'язків;

- дотримуватися внутрішніх правил роботи з цифровими системами.

У разі порушення конфіденційності підприємство проводить службове розслідування та застосовує дисциплінарні заходи.

Кожен працівник має право:

- отримувати інформацію щодо обробки своїх персональних даних;

- вимагати уточнення, оновлення або виправлення інформації;

- звертатися із запитом про обмеження обробки даних.

В кадровій політиці має бути задекларовано, що підприємство забезпечує підготовку персоналу з інформаційної безпеки шляхом проведення ознайомчих інструктажів, спрямованих на формування навичок безпечного користування цифровими системами, правильного поводження з електронними документами та запобігання кіберінцидентам. Працівникам роз'яснюється відповідальність за витік інформації та правила роботи з конфіденційними даними. Усі процеси

цифровізації HR-функцій супроводжуються впровадженням внутрішніх інструкцій і регламентів, які забезпечують захист персональних даних та гарантують дотримання належного рівня кібербезпеки на підприємстві.

Запропонована кадрова політика ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» спрямована на забезпечення стабільності, розвитку, безпеки та ефективності роботи персоналу. Її поєднання з елементами цифровізації дозволяє підприємству працювати більш організовано, прозоро та передбачувано, що особливо важливо для малого бізнесу аграрно-технічного спрямування.

### **3.2. Імплементация цифрових інструментів у систему управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»**

В сучасних умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринку питання впровадження цифрових інструментів в систему управління персоналом набуває для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» особливої актуальності. Підприємство, маючи обмежені ресурси та невеликий штат, потребує оптимізації кадрових процесів для підвищення ефективності роботи, скорочення адміністративних витрат і забезпечення прозорості у взаємодії з працівниками.

Розробка та впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» здійснюється з урахуванням низки специфічних умов та обмежень, притаманних малим підприємствам виробничого сектору. Ці фактори визначають підхід, масштаб, темп та глибину цифровізації, формуючи необхідність адаптивних, економічно виважених рішень. Серед них суттєві наступні:

1) Обмежені фінансові ресурси. Підприємство не має можливості інвестувати в дорогі HRM-системи, інші комплексні рішення чи спеціалізоване програмне забезпечення. Це диктує доцільність використання безкоштовних або низьковартісних платформ, хмарних сервісів та максимально простих

цифрових інструментів, які не потребують матеріальних витрат на впровадження та обслуговування.

2) Відсутність окремої кадрової служби. На підприємстві немає штатного HR-фахівця, що продукував би ідеї щодо створення таких цифрових рішень, які можуть бути легко інтегровані в роботу адміністративного або бухгалтерського персоналу без додаткової спеціалізованої підготовки. Простота використання та мінімальна потреба у технічних знаннях стають ключовими вимогами.

3) Невеликий розмір підприємства та мала чисельність працівників. Структура управління є компактною, що дозволяє уникнути складних багаторівневих систем, однак потребує створення прозорих механізмів обліку та комунікації. Невелика кількість персоналу полегшує впровадження цифрових рішень, але одночасно знижує доцільність масштабних систем автоматизації. Тому стратегія цифровізації повинна ґрунтуватися на принципах достатності та функціональності.

4) Нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників. Частина персоналу може мати обмежений досвід роботи з цифровими інструментами, що вимагає використання інтуїтивних сервісів та проведення мінімальних інструктажів щодо їх застосування.

5) Обмежений час для впровадження та супроводу цифрових рішень. Через малу кількість адміністративного персоналу процес створення та підтримки HR-інструментів має бути максимально автоматизованим, не займати багато часу та не потребувати частих коригувань.

6) Необхідність дотримання принципів інформаційної безпеки. Підприємство повинно забезпечити захист персональних даних, використовуючи базові, але надійні рішення: хмарні сховища з контрольованим доступом, регулярну зміну паролів, мінімізацію паперового дублювання.

Процес імплементації цифрових інструментів на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» визначається поєднанням економічних, організаційних та кадрових чинників. З огляду на ці умови, оптимальним є поетапний підхід до

цифровізації, орієнтований на використання доступних ресурсів, простих технологічних рішень та максимальну адаптацію інструментів під реальні можливості підприємства.

Так, цілями цифровізації ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» визначено:

- оптимізація рутинних HR-процедур (облік кадрів, графіки, відпустки);
- зменшення навантаження на адміністративний персонал;
- підвищення прозорості комунікацій і документації;
- створення мінімальної, але стабільної цифрової HR-інфраструктури, придатної для подальшого розвитку.

При побудові бюджетного плану імплементації цифрових інструментів в систему управління персоналом доцільно дотримуватись наступних принципів:

- використання безкоштовних або хмарних рішень за мінімальну вартість;
- поетапне впровадження інструментів по схемі «один інструмент – тестування – позитивний результат - наступний інструмент»;
- мінімум кастомізації, максимум - готові шаблони;
- уникнення дорогих HRM систем.

На рис. 3.2 наведено алгоритм планової цифровізації системи управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Перший крок передбачає повне переведення кадрової документації у цифровий формат із використанням доступних хмарних сервісів, таких як Google Drive (або OneDrive) та Google Sheets (або Excel Online). На цьому етапі створюється єдине онлайн-сховище, у якому впорядковуються особові картки, контракти, накази та інші важливі файли. Структуру папок доцільно організувати так, щоб усі матеріали були логічно розподілені й легко знаходилися. Також налаштовуються рівні доступу – окремо для директора, бухгалтера та відповідального менеджера, що забезпечує безпечну й контрольовану роботу з даними. У результаті вся інформація зберігатиметься централізовано, зменшується ризик її втрати, а процес роботи з документами

стає швидшим та зручнішим. Також завдяки оцифровки та впорядкування документації зменшується ризику втрати документів.

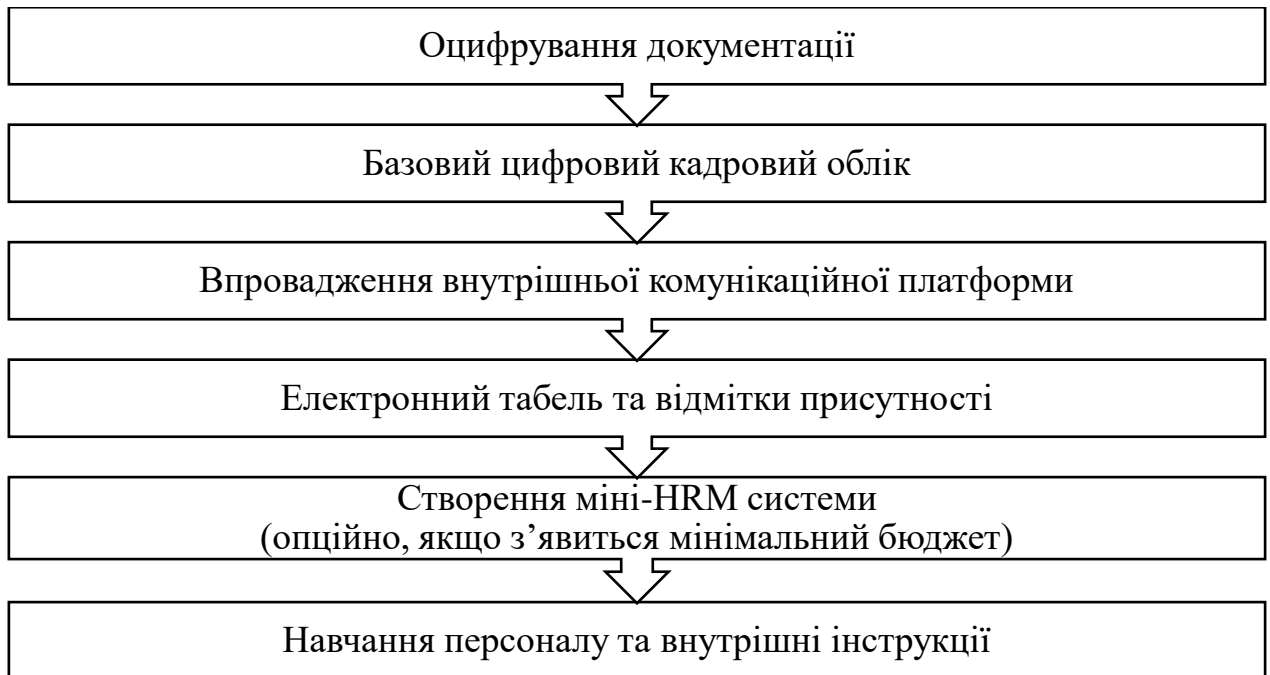


Рисунок 3.2 – Поетапний план імплементації HR-інструментів

*Джерело: складено автором*

Наступним етапом є формування базового цифрового кадрового обліку, який слугує фундаментом для подальшої автоматизації. На цьому етапі оптимальним інструментом є Google Sheets, що дозволяє безкоштовно створити єдину HR-таблицю зі списком працівників, датами прийняття й звільнення, обліком відпусток, лікарняних, графіків роботи, а також статусами проходження обов'язкових інструктажів. Завдяки простоті й можливості швидкого редагування підприємство отримує впорядкованість і прозорість кадрової інформації, що усуває дублювання даних та хаотичність у веденні документації.

На основі впорядкованого обліку наступним логічним кроком стає налагодження внутрішніх комунікацій через цифрову платформу. Використання Telegram-каналу, Viber-спільноти або безкоштовної версії Slack забезпечує оперативне інформування персоналу, централізоване поширення оголошень, фіксацію завдань та інструкцій.

Одним із дієвих способів спрощення та оптимізації комунікативних процесів на підприємстві є використання чат-ботів. На ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вони можуть виконувати певні функції. Варіанти застосування чат-ботів для досліджуваного підприємства зображено на рис. 3.3.

#### **Щоденні нагадування**

- про початок/кінець зміни
- про графік роботи
- про проходження медоглядів, інструктажів тощо

#### **Самостійне внесення працівниками даних**

- відмітка про присутність
- подача заяв (відпустка, відгул, лікарняний)
- подача операційних звітів (наприклад, менеджер із продажу надсилає дані про дзвінки або зустрічі)

#### **Інформаційний центр**

- відповіді на типові питання: коли отримувати аванс, кому писати щодо відпустки, як заповнити табель
- надсилання важливих оголошень

#### **Комунікація між керівником і працівниками**

- розсилки наказів або повідомлень (із фіксацією прочитання)
- швидкий збір інформації через опитування

Рисунок 3.3 - Функції чат-ботів

*Джерело: складено автором*

Платформи, де можна створити безкоштовного HR-бота

- Telegram BotFather (створення простого чат-бота);
- ManyChat (до 500 повідомлень безкоштовно);
- Make.com / Zapier (автоматизація дій бота);
- Google Forms у поєднанні з чат-ботом (автоматичне створення записів).

Також ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» рекомендовано впровадити наступні дії:

- створити Telegram-бота для відмітки присутності;
- налаштувати нагадування про обов'язкові інструктажі;

- додати розділ «Задати питання бухгалтерії/директору»;
- дозволити менеджерам із продажу надсилати щоденні результати роботи в бот.

Такі рішення не потребують великих інвестицій – достатньо безкоштовних платформ та простих налаштувань. Це поступово заміщує неефективні телефонні дзвінки та підвищує керованість інформаційних потоків між керівництвом і працівниками.

Після того як система комунікацій стала більш структурованою, виникає потреба автоматизувати контроль робочого часу. Реалізувати це можна через електронні таблиці – Google Forms, телеграм-бот із кнопкою відмітки або сервіси на кшталт Clockify. Такий підхід дозволяє підприємству отримувати автоматично сформовані таблиці, зменшувати кількість ручних помилок, усувати маніпуляції з обліком часу та покращувати дисципліну персоналу.

На п'ятому етапі, за наявності мінімального бюджету, можливим стає впровадження спрощеної міні-HRM системи. Найдоступнішими варіантами є: Huma (мінімальний тариф) [1] та BambooHR (частково безкоштовні модулі) [41]. Ці інструменти дають змогу автоматизувати ключові HR-процеси, а саме:

- подання заяв на відпустку;
- підготовку наказів;
- погодження заяв через мобільний телефон;
- облік навчання та медичних оглядів.

Це формує системність та прозорість у кадровому діловодстві і знижує адміністративне навантаження на керівників.

Логічним завершенням усієї цифрової трансформації є навчання персоналу роботі з новими інструментами. Для цього доцільно створити короткі PDF-інструкції по кожному процесу, провести навчальні сесії для керівників підрозділів та визначити відповідальну особу за супровід цифрових рішень. Навіть за відсутності спеціаліста з управління персоналом така організація дозволяє підтримувати єдиний стандарт роботи, забезпечує сталість цифрових процедур і поступове зростання цифрової грамотності працівників.

Після визначення та опису ключових етапів цифровізації HR-системи підприємства важливим стає оцінка ресурсів, необхідних для їх практичного впровадження. Кожен із попередніх етапів – від базового обліку до запровадження міні-HRM та навчання персоналу – передбачає певний рівень фінансових, часових та організаційних витрат. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», особливо важливо заздалегідь оцінити можливі витрати, щоб узгодити цифровізаційні заходи з бюджетними обмеженнями та реальними потребами бізнесу. Саме тому доцільно перейти до узагальнення очікуваних витрат у структурованому форматі (див. табл. 3.2), що дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо етапності та пріоритетності впровадження.

Таблиця 3.2 – Очікувані витрати на імплементацію цифрових інструментів у систему управління персоналом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

№	Етап	Бюджет, грн
1.	Оцифровка документації	0
2.	Базовий цифровий кадровий облік	0
3.	Впровадження внутрішньої комунікаційної платформи	0 - 200 грн (5\$) /міс.
4.	Електронний табель та відмітки присутності	0-400 грн (10\$) /міс.
5.	Створення міні-HRM системи (якщо з'явиться мінімальний бюджет)	100–300 грн/міс.
6.	Навчання персоналу та внутрішні інструкції	Залежить від виду навчання
	Всього	До 900 грн/міс.

*Джерело: складено автором*

Бюджет нововведень (див. табл. 3.2) є умовним, адже частину рішень можна реалізувати повністю безкоштовно, а інші потребують мінімальних щомісячних витрат. За наявності невеликого ресурсу можна додати спрощену HRM-систему, а навчання співробітників і створення внутрішніх інструкцій може варіюватися залежно від формату. Наголос робиться на тому, що навіть за обмежених фінансових можливостей цифровізуватися реально: базові функції доступні без оплати, комунікаційні інструменти можна почати використовувати на безкоштовних тарифах, а навчання персоналу організувати через відкриті онлайн-курси, відео чи внутрішні міні-воркшопи. Це дозволяє суттєво зменшити витрати й одночасно підвищити ефективність роботи.

На основі розробленої поетапної моделі цифровізації HR-процесів ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» можна сформувати узагальнений висновок щодо очікуваних результатів та ефективності впроваджених змін. Запропонована система цифрових рішень передбачає поступовий перехід від елементарних інструментів (Google Sheets, месенджери) до більш структурованих форм автоматизації (міні-HRM, електронні таблиці, цифрові інструктажі). Така логіка трансформації відповідає ресурсним можливостям малого агропідприємства та водночас забезпечує швидко відчутний управлінський ефект.

Ключові показники успіху свідчать про те, що впровадження цифрових HR-інструментів здатне суттєво підвищити ефективність кадрових процесів. Досягнення 90% документів у цифровій формі забезпечить прозорість і контрольованість кадрових процедур, тоді як зменшення часу формування таблиця на 50% оптимізує адміністративне навантаження та знизить кількість помилок. Повна відкритість графіків роботи та підключення всіх працівників до внутрішнього каналу комунікації створюють єдину інформаційну систему, що зміцнює дисципліну, скорочує втрати часу та підвищує швидкість управлінських рішень.

Очікуваний рівень цифрової зрілості HR-системи після реалізації запропонованих заходів може зрости з початкових 2 балів до 4-5 балів протягом 3-6 місяців, що свідчить про значне покращення без необхідності великих інвестицій. Таке зростання є показником того, що навіть мале підприємство за умови правильної організації процесу здатне досягти рівня цифровізації, достатнього для підвищення продуктивності, якості менеджменту та кадрової стабільності. Комплексність підходу, поетапність та доступність запропонованих рішень забезпечують не лише короткостроковий ефект, а й формують основу для подальшого розвитку, включно з можливістю інтеграції більш складних HR-технологій у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стратегічні й практичні аспекти управління персоналом на ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та визначити роль цифровізації у підвищенні ефективності кадрових процесів.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади управління персоналом та особливості цифрової трансформації HR-середовища. Управління персоналом розглянуто як діяльність підприємства, спрямовану на ефективне використання людського потенціалу задля досягнення як організаційних, так і особистих цілей. На основі сучасних наукових підходів доведено, що ефективність HR-процесів у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня їх цифровізації. Детально проаналізовано класифікацію цифрових інструментів, а також окреслено ключові глобальні тенденції розвитку цифрових HR-технологій.

У другому розділі проведено комплексну діагностику діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», оцінено його фінансовий стан і досліджено реальний рівень розвитку кадрової системи. Аналіз засвідчив, що підприємство має достатній виробничий і технічний потенціал, але кадрова функція залишається недостатньо структурованою та не цифровізованою. Виявлено низку проблем: відсутність сформованої кадрової політики, мінімальне застосування цифрових інструментів, низький рівень стандартизації HR-процесів, відсутність системного навчання та обмеженість інструментів обліку й комунікації. Це підкреслює необхідність цифрової трансформації як умови стабільності та подальшого розвитку підприємства.

У третьому розділі розроблено комплексні напрями вдосконалення HR-системи ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» із фокусом на цифровізацію. Запропоновано створення кадрової політики, модернізацію процедур найму, організацію адаптації, структурування мотиваційної системи, а також поступове впровадження цифрових рішень для обліку, комунікацій, навчання та збереження документації. Такі заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків, підвищення якості управління персоналом, оптимізацію адміністративного навантаження та забезпечення прозорості кадрових процесів.

Загалом цифровізація HR-процесів на підприємстві розглядається не як додатковий інструмент, а як стратегічна необхідність. Сучасні цифрові засоби дозволяють підвищити швидкість ухвалення рішень, забезпечити точність кадрових даних, автоматизувати рутинні операції та створити більш ефективне середовище для навчання і розвитку працівників. Автоматизація вивільняє управлінський ресурс і дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях: розвитку корпоративної культури, мотивації персоналу та підвищенні продуктивності праці.

Цифровізація також сприяє персоналізації підходів до управління людськими ресурсами, оскільки сучасні аналітичні механізми дозволяють враховувати індивідуальні компетенції, рівень залученості та професійні потреби працівників. Це робить організацію гнучкішою, адаптивнішою до змін ринку, і забезпечує сталість розвитку малого підприємства навіть в умовах нестабільності.

Запропоновані заходи є доцільними та необхідними, оскільки вони відповідають сучасним тенденціям розвитку HR-сфери, ліквідують наявні проблеми кадрового управління на підприємстві, сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню адміністративних витрат, забезпечують якісний перехід до цифрової моделі управління, а також створюють основу для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Таким чином, цифрова трансформація кадрової системи підприємства є не лише логічним еволюційним кроком, а й критично важливим елементом його подальшого розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація ваших HR-процесів в один клік. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/capabilities/hr/> (дата звернення 20.11.2025).
2. Агрореммаш-Спецтехніка. *Latifundist Media*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/88-agroremmash-spetstehnika?> (дата звернення 19.11.2025).
3. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>. (дата звернення 14.10.2025).
4. Бричко А. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН ІЗ ЕТАПІВ ВЕДЕННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я). *Економіка та суспільство*, 2022. №36) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-27> (дата звернення 14.10.2025).
5. Вартанова, О., Повзун, Д. СТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ ТА ДУАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73> (дата звернення 10.10.2025).
6. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7860> (дата звернення: 03.10.2025).
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 11.10.2025).
8. Голобородько А. Ю. Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка, управління, бізнес*. 2023. Т. 43, № 4. DOI: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2896/2794> (дата звернення 14.10.2025).

9. Гордєєва-Герасимова, Л. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Молодий вчений*, 2024. № 12 (124) С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення 14.10.2025).
10. Длугопольська Т.І. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості / Т.І.Длугопольська, Ю.В.Гук // *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
11. Дрок, І. С. (2022). Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. Збірник «Науковий вісник УжНУ. Серія: Право», 70, С. 318-323.
12. Закон України «Про захист персональних даних». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>. (дата звернення 03.12.2025).
13. Занора, В., Зачосова, Н., & Поковба, Д. УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3> (дата звернення 01.12.2025).
14. Кормщикова О.О. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах Том 1 № 1 (1): XVII Міжнародна науково-практична конференція "Моделювання та прогнозування економічних процесів", 7 грудня 2023 року. URL: <https://mpreproc.fmm.kpi.ua/issue/view/17690> (дата звернення 27.11.2025)
15. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. Doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення 24.10.2025)
16. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>. (дата звернення 26.10.2025).

17. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Київ : Кондор, 2014. 296 с.
18. Махмудов, Х. і Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 4 (32) (Лют 2023), 17–26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26). (дата звернення 02.11.2025)
19. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
20. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
21. Новоселецька А. О., Штундер Н. І. Формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 124–129.
22. Опендатабот : веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/36421771>(дата звернення 18.11.2025).
23. Павловський, М., Гацька, Л., & Завадська, О. (2023). Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*, (50). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31> (дата звернення 11.11.2025)
24. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>(дата звернення 30.10.2025)
25. Підприємства АПК. *Tripoli.land*. URL: [https://tripoli.land/ua/companies/chp-agroremmash-spetstehnika?utm\\_source=chatgpt.com](https://tripoli.land/ua/companies/chp-agroremmash-spetstehnika?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 20.11.2025).
26. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua> (дата звернення 18.10.2025).

27. ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-spetstehnika.prom.ua/ua/>.(дата звернення 18.11.2025).

28. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 4 (50). С. 57-65. DOI: 10.5281/zenodo.4498108 (дата звернення 14.10.2025).

29. Рачинська, Г. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-96> (дата звернення 25.10.2025).

30. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ : КОНДОР, 2017. 324 с.

31. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістр за спеціальністю 073 "Менеджмент" за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. М. В. Шкробот. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49846> (дата звернення 14.10.2025).

32. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

33. Тренди HR-автоматизації у 2025 році. *Нурма* URL: [https://hurma.work/blog/trendy-hr-avtomatyzacziyi/?utm\\_source=chatgpt.com](https://hurma.work/blog/trendy-hr-avtomatyzacziyi/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 04.11.2025).

34. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

35. Штучний інтелект, машинне навчання та нейронні мережі: в чому різниця і для чого їх використовують *Evergreen* URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/machine-learning-overview.html> (дата звернення 17.11.2025).

36. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. Львів, 2008. 20 с.

37. Яценко В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. No2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200> (дата звернення 26.11.2025)

38. 35 AI Recruitment Statistics for Employers and Candidates. *MSPoweruser*. URL: <https://mspoweruser.com/ai-recruitment-statistics/> (дата звернення 07.11.2025).

39. AI at work is here. Now comes the hard part. *Microsoft* URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (дата звернення 04.11.2025).

40. Fleck, A. (2023, September 11). Enabling advanced HR analytics and AI with Microsoft Azure Data Lake. *Inside Track Blog*. URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/enabling-advanced-hr-analytics-and-ai-with-microsoft-azure-data-lake/> (дата звернення 12.11.2025).

41. HR Made Simple: A Platform That Evolves with You. *BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/platform/> (дата звернення 05.12.2025).

42. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269> (дата звернення 29.10.2025).

43. HR-тренди 2025: на які зміни очікувати та як навчитись ними керувати. *SMART HCM & LMS*. URL: [https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/hr-trends/?utm\\_source](https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/hr-trends/?utm_source) (дата звернення 04.11.2025).

44. Is a cloud-based HR solution right for your business? *BrightHR*. URL: [https://www.brighthr.com/articles/hris/advantages-of-cloud-hr-software/?utm\\_source](https://www.brighthr.com/articles/hris/advantages-of-cloud-hr-software/?utm_source) (дата звернення 04.11.2025).

45. Kirilmaz, S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Pressacademia*, 7(3), 188–200. Doi: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282> (дата звернення 24.10.2025)

46. Success Factors Employee Central. *SAP* URL: [https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/employee-central-hris.html?utm\\_source](https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/employee-central-hris.html?utm_source) (дата звернення 04.11.2025).

47. The business case for AI in HR: Insights and tips on getting started. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR> (дата звернення 17.11.2025).

48. UNext Editorial Team. Key Benefits of HR Digital Transformation. *UNext*. 2022, November 25. URL: <https://u-next.com/blogs/hr-analytics/key-benefits-of-hr-digital-transformation/> (дата звернення 31.10.2025)

49. Workativ. (2023, March 30). The ultimate guide – 2023: HR digital transformation. Workativ Assistant. URL: <https://workativ.com/conversational-ai-platform/blog/hr-digital-transformation-guide-2023> (дата звернення 31.10.2025)

## ДОДАТКИ