

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НЕСПЛЯК Назарій Олегович

Цифровізація кадрового обліку як інструмент підвищення ефективності  
управління персоналом. / Digitalization of personnel record-keeping as a tool for  
increasing staff management efficiency

"спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41  
Н. О. Неспляк

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....                      | 6  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                  | 16 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....                                           | 16 |
| 2.2. Оцінка ефективності використання цифрових інструментів у кадровому обліку.....                                 | 25 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 32 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 42 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                     | 46 |

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій відбувається трансформація всіх сфер діяльності підприємств, зокрема системи управління персоналом. Цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності функціонування організацій, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію управлінських рішень та підвищення продуктивності праці. Особливого значення в цьому контексті набуває цифровізація кадрового обліку, яка дозволяє забезпечити точність, оперативність та прозорість обробки кадрової інформації.

В умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища та зростання вимог до швидкості управлінських рішень підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення системи обліку та управління персоналом. Традиційні методи ведення кадрового діловодства, що базуються на паперових носіях або частковій автоматизації, не відповідають сучасним вимогам гнучкості, мобільності та інтегрованості. Натомість впровадження цифрових інструментів у кадровий облік сприяє зниженню адміністративного навантаження, мінімізації помилок, прискоренню обробки інформації та підвищенню рівня контролю за кадровими процесами.

Цифровізація кадрового обліку передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів, автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), електронного документообігу, хмарних технологій та аналітичних інструментів, що забезпечують інтеграцію кадрової інформації в єдину інформаційну систему підприємства, що створює передумови для переходу від традиційного адміністративного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до цифрових змін, підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Незважаючи на наявність значної кількості наукових

досліджень у сфері управління персоналом, питання впровадження цифрових технологій у кадровий облік потребують подальшого поглибленого вивчення з урахуванням сучасних викликів та практичних аспектів їх реалізації.

Проблематика цифровізації кадрового обліку та трансформації системи управління персоналом в умовах цифрової економіки є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, питання впровадження цифрових технологій у HR-процеси, їх вплив на ефективність управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу розглядали Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян, Г. В. Бей, Г. В. Середа, О. Борисяк, В. Брич та інші. Значний внесок у дослідження цифрової трансформації HR-процесів, зокрема використання HRM-систем, аналітичних інструментів та цифрових платформ, зробили М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, О. В. Грідін, Н. Р. Васюткіна, Р. О. Самітов. Окремі аспекти цифровізації управління персоналом, впливу інформаційних технологій на продуктивність праці, розвиток компетенцій персоналу та формування сучасних HR-стратегій висвітлено у працях О. П. Дяківа, Н. М. Чернікової, Ю. Л. Орел, К. С. Хаврової, Т. О. Тертичної та інших дослідників. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання впровадження цифрових технологій саме у сферу кадрового обліку та оцінки їх впливу на ефективність управління персоналом потребують подальшого поглибленого дослідження з урахуванням сучасних викликів і практичних умов функціонування підприємств.

**Мета роботи** полягає у дослідженні теоретичних і практичних засад цифровізації кадрового обліку та обґрунтуванні напрямів її використання як інструменту підвищення ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність кадрового обліку та його роль у системі управління персоналом;
- розкрити зміст і особливості цифровізації кадрових процесів;

- проаналізувати сучасний стан та проблеми організації кадрового обліку на підприємстві;
- оцінити ефективність впровадження цифрових інструментів у кадрове діловодство;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрового обліку на основі цифрових технологій.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти цифровізації кадрового обліку як інструменту підвищення ефективності управління персоналом.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез — для дослідження теоретичних засад кадрового обліку; системний підхід — для вивчення взаємозв'язку між цифровізацією та ефективністю управління персоналом; порівняння та узагальнення — для оцінювання сучасних підходів до автоматизації кадрових процесів; економіко-статистичні методи — для аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод — для візуалізації результатів дослідження.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій підприємствами для вдосконалення кадрового обліку, підвищення ефективності управління персоналом та впровадження сучасних цифрових технологій у кадрову діяльність.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації управлінських підходів особливого значення набуває ефективне управління персоналом як ключового ресурсу організації. Саме людський капітал визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті важливе місце посідає кадровий облік, який виступає основою інформаційного забезпечення процесів управління персоналом.

Кадровий облік являє собою систематизований процес збору, реєстрації, обробки, зберігання та використання інформації про працівників підприємства. Він охоплює весь життєвий цикл трудових відносин — від моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення, включаючи ведення особових справ, оформлення трудових договорів, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, ведення кадрової документації та формування відповідної звітності. Таким чином, кадровий облік забезпечує формування повної та достовірної інформаційної бази про персонал, що є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність кадрового обліку полягає не лише у фіксації кадрових даних, але й у забезпеченні їх системності, актуальності та доступності для використання в управлінській діяльності. Він виступає важливим елементом управлінської інфраструктури підприємства, оскільки дозволяє відстежувати кількісні та якісні характеристики персоналу, аналізувати його структуру, рівень кваліфікації, стаж роботи, плинність кадрів та інші показники, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації [42, с. 95].

Кадровий облік тісно пов'язаний з іншими функціональними підсистемами управління персоналом, зокрема плануванням, підбором і відбором кадрів, оцінюванням, мотивацією та розвитком персоналу. Він забезпечує інформаційну підтримку цих процесів, створюючи передумови для їх узгодженості та ефективності. Наприклад, дані кадрового обліку використовуються для прогнозування потреби у персоналі, формування кадрового резерву, розроблення систем стимулювання праці та оцінювання результативності працівників.

Важливою функцією кадрового обліку є також забезпечення дотримання вимог трудового законодавства. Ведення кадрової документації, оформлення трудових відносин, облік робочого часу та відпусток здійснюються відповідно до нормативно-правових актів, що регулюють сферу праці, що дозволяє мінімізувати ризики порушень законодавства, уникнути штрафних санкцій та забезпечити соціальний захист працівників.

У системі управління персоналом кадровий облік виконує низку важливих функцій, серед яких можна виокремити інформаційну, контрольну, аналітичну та регулятивну. Інформаційна функція полягає у забезпеченні керівництва актуальними даними про персонал; контрольна — у відстеженні дотримання трудової дисципліни та виконання кадрових процедур; аналітична — у можливості оцінювання ефективності використання трудових ресурсів; регулятивна — у впливі на організацію трудових відносин та формування кадрової політики підприємства [41].

З розвитком цифрових технологій роль кадрового обліку істотно трансформується. Якщо раніше він розглядався переважно як адміністративна функція, спрямована на ведення документації, то сьогодні кадровий облік стає важливим інструментом стратегічного управління персоналом. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє не лише автоматизувати облікові процеси, а й здійснювати глибокий аналіз кадрових даних, виявляти тенденції та прогнозувати розвиток трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1

**Сутність, функції та роль кадрового обліку в системі управління персоналом [40].**

| <b>Елемент</b>                 | <b>Характеристика</b>                                                                       | <b>Значення для управління персоналом</b>                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Сутність кадрового обліку      | Систематизований процес збору, реєстрації, обробки та зберігання інформації про працівників | Формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень |
| Об'єкт обліку                  | Працівники підприємства, їх трудові відносини, кваліфікація, стаж, робочий час              | Забезпечує комплексне бачення кадрового потенціалу          |
| Основні процеси                | Прийом, переведення, звільнення, облік робочого часу, ведення документації                  | Сприяє організації кадрової роботи                          |
| Інформаційна функція           | Надання актуальної інформації про персонал                                                  | Підтримка управлінських рішень                              |
| Контрольна функція             | Контроль за дотриманням трудової дисципліни та законодавства                                | Зменшення ризиків порушень                                  |
| Аналітична функція             | Аналіз складу, руху та ефективності використання персоналу                                  | Підвищення продуктивності праці                             |
| Регулятивна функція            | Вплив на організацію трудових відносин                                                      | Формування ефективної кадрової політики                     |
| Роль у HR-системі              | Інформаційна основа для підбору, оцінки, мотивації персоналу                                | Забезпечує узгодженість HR-процесів                         |
| Значення в умовах цифровізації | Автоматизація обліку, інтеграція даних, аналітика                                           | Підвищення ефективності управління персоналом               |

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки відбувається глибока трансформація управлінських процесів, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, у тому числі управління персоналом. Одним із ключових напрямів таких змін є цифровізація, яка передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси збору, обробки, зберігання та використання даних. У сфері управління персоналом цифровізація набуває особливого значення, оскільки дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищити їх прозорість, швидкість і ефективність.



Цифровізація кадрових процесів означає перехід від традиційних, переважно паперових або частково автоматизованих форм ведення кадрового обліку до використання сучасних цифрових інструментів і платформ. Йдеться про впровадження HRM-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів, систем управління робочим часом, аналітичних платформ і програмних продуктів для автоматизації кадрових процедур. Такий перехід забезпечує не лише зручність ведення кадрової документації, але й створює можливості для комплексного управління людськими ресурсами на основі даних.

Сутність цифровізації у сфері кадрового обліку полягає у трансформації його функцій — від суто адміністративного ведення документації до інтегрованого інструменту управління персоналом. Якщо традиційний кадровий облік був орієнтований на фіксацію фактів трудових відносин, то цифровізований підхід передбачає використання даних для аналізу, прогнозування та прийняття стратегічних рішень, що дозволяє керівництву підприємства отримувати актуальну інформацію про стан персоналу в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни [45].

Важливим аспектом цифровізації є автоматизація рутинних операцій, таких як оформлення кадрових документів, облік робочого часу, формування звітності, розрахунок заробітної плати, що дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження на працівників кадрових служб, мінімізувати ймовірність помилок та підвищити точність облікових даних. Водночас звільнений ресурс може бути спрямований на вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із розвитком персоналу, підвищенням його мотивації та ефективності.

Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів і покращенню комунікації між працівниками та роботодавцем. Використання електронних кабінетів працівників, систем самообслуговування (self-service HR), електронного підпису та цифрових платформ взаємодії дозволяє працівникам отримувати доступ до необхідної інформації, подавати заявки, оформлювати

відпустки чи інші кадрові документи безпосередньо через цифрові сервіси, що підвищує рівень залученості персоналу та сприяє формуванню сучасної корпоративної культури.

Особливу роль у процесі цифровізації відіграє інтеграція кадрових систем з іншими інформаційними системами підприємства, зокрема фінансовими, бухгалтерськими та управлінськими. Така інтеграція забезпечує цілісність інформаційного середовища, дозволяє уникнути дублювання даних та сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Крім того, використання аналітичних інструментів і технологій обробки великих даних (Big Data) відкриває можливості для глибшого аналізу трудових ресурсів, прогнозування кадрових потреб і оцінювання ефективності персоналу [49].

В умовах воєнного стану та зростання рівня невизначеності цифровізація кадрових процесів набуває ще більшого значення, оскільки забезпечує гнучкість, мобільність та безперервність функціонування системи управління персоналом. Використання хмарних технологій дозволяє здійснювати кадровий облік незалежно від фізичного місцезнаходження працівників, що є особливо актуальним за умов дистанційної роботи або переміщення персоналу.

Разом із тим цифровізація кадрового обліку супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, адаптації персоналу до нових технологій та підвищення рівня цифрової грамотності працівників. Успішна реалізація цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що включає не лише технічне впровадження цифрових рішень, але й організаційні зміни, навчання персоналу та формування відповідної корпоративної культури. Отже, цифровізація виступає важливим напрямом трансформації кадрових процесів, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, оптимізацію кадрового обліку та створення умов для стратегічного розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє перейти до нової моделі управління персоналом, орієнтованої на

використання цифрових технологій, аналітики та інноваційних підходів до роботи з людськими ресурсами.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика традиційного та цифрового кадрового обліку\***

| <b>Критерій</b>               | <b>Традиційний кадровий облік</b>                       | <b>Цифровий кадровий облік</b>                  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Форма ведення                 | Паперова документація, частково електронна              | Повністю електронна форма, HRM-системи          |
| Швидкість обробки даних       | Низька, значні витрати часу                             | Висока, обробка в режимі реального часу         |
| Точність інформації           | Високий ризик помилок через людський фактор             | Мінімізація помилок завдяки автоматизації       |
| Доступ до інформації          | Обмежений, залежить від фізичного доступу до документів | Швидкий доступ з будь-якого місця (онлайн)      |
| Зберігання даних              | Архіви, паперові носії                                  | Хмарні сховища, бази даних                      |
| Обробка кадрових процесів     | Ручна або частково автоматизована                       | Повністю автоматизована                         |
| Аналітичні можливості         | Обмежені, складність аналізу                            | Розширена аналітика, HR-аналітика, Big Data     |
| Інтеграція з іншими системами | Відсутня або обмежена                                   | Повна інтеграція з ERP, бухгалтерією, фінансами |
| Гнучкість та мобільність      | Низька                                                  | Висока, підтримка дистанційної роботи           |
| Рівень контролю               | Ускладнений, залежить від людського фактора             | Автоматизований контроль і моніторинг           |
| Витрати на ведення            | Високі (папір, час, персонал)                           | Оптимізовані у довгостроковій перспективі       |
| Рівень безпеки                | Ризик втрати або пошкодження документів                 | Захист даних, резервне копіювання               |

\* Складено автором за даними [50]

Цифровізація кадрового обліку передбачає широке використання сучасних інформаційних технологій та програмних рішень, що забезпечують автоматизацію, інтеграцію та аналітичну обробку кадрової інформації. У сучасних умовах підприємства все активніше впроваджують різноманітні цифрові інструменти, які дозволяють підвищити ефективність управління персоналом, зменшити витрати часу на обробку даних і забезпечити високий рівень точності та прозорості кадрових процесів.

Одним із ключових інструментів цифровізації кадрового обліку є HRM-системи (Human Resource Management Systems), які забезпечують комплексне управління персоналом на основі єдиної інформаційної платформи. Такі системи дозволяють автоматизувати основні кадрові процеси, зокрема ведення особових карток працівників, облік робочого часу, управління відпустками, нарахування заробітної плати, формування звітності та аналіз кадрових показників. Використання HRM-систем сприяє централізації кадрової інформації та забезпечує швидкий доступ до неї для керівництва підприємства.

Важливе місце серед цифрових інструментів посідають системи електронного документообігу, які дозволяють перевести кадрові документи у цифровий формат і забезпечити їх оперативне погодження, підписання та зберігання. Використання електронного підпису надає юридичну силу цифровим документам, що дозволяє відмовитися від паперових носіїв та значно прискорити кадрові процедури, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи та територіальної розосередженості персоналу.

Суттєвим елементом цифровізації кадрового обліку є використання хмарних технологій, які забезпечують зберігання та обробку даних на віддалених серверах. Хмарні рішення дозволяють підприємствам зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечити доступ до кадрових даних у будь-який час і з будь-якого місця, а також підвищити рівень захисту інформації завдяки резервному копіюванню та сучасним системам кібербезпеки, що створює передумови для гнучкої організації роботи персоналу та підтримки дистанційних форматів зайнятості.

У процесі цифровізації кадрового обліку все більшого значення набувають аналітичні інструменти та технології обробки даних, зокрема HR-аналітика та Big Data. Вони дозволяють здійснювати глибокий аналіз кадрових показників, виявляти тенденції у поведінці працівників, оцінювати ефективність використання трудових ресурсів і прогнозувати кадрові потреби підприємства. На основі таких даних керівництво може приймати більш обґрунтовані

управлінські рішення щодо розвитку персоналу, оптимізації чисельності та підвищення продуктивності праці.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження систем самообслуговування працівників (Employee Self-Service, ESS), які дозволяють персоналу самостійно взаємодіяти з кадровою системою. За допомогою таких сервісів працівники можуть подавати заяви на відпустку, переглядати власні дані, отримувати інформацію про нарахування заробітної плати, змінювати особисту інформацію тощо, що не лише підвищує зручність для працівників, але й зменшує навантаження на кадрові служби.

Сучасні підприємства також активно використовують мобільні додатки та цифрові платформи для управління персоналом, що дозволяє забезпечити оперативний доступ до кадрової інформації та підтримувати комунікацію з працівниками у режимі реального часу. Використання чат-ботів та елементів штучного інтелекту сприяє автоматизації рутинних запитів, підвищенню швидкості обслуговування персоналу та покращенню взаємодії між працівниками і HR-службою [53].

Окрему увагу слід приділити інтеграції кадрових систем з іншими інформаційними системами підприємства, зокрема бухгалтерськими, фінансовими та управлінськими. Така інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість даних, уникнути дублювання інформації та підвищити ефективність функціонування всієї системи управління підприємством. У результаті формується єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Водночас впровадження цифрових інструментів у кадровий облік потребує врахування питань інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Використання сучасних технологій шифрування, систем доступу та контролю дозволяє забезпечити конфіденційність кадрової інформації та відповідність вимогам законодавства.

Таблиця 1.3

**Інструменти цифровізації кадрового обліку та їх функціональне  
призначення\***

| <b>Інструмент /<br/>технологія</b>                | <b>Характеристика</b>                                 | <b>Функції у кадровому<br/>обліку</b>                                                 | <b>Ефект від<br/>використання</b>                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| HRM-системи<br>(BAS HR, SAP HR,<br>BambooHR тощо) | Комплексні системи<br>управління<br>персоналом        | Ведення кадрових<br>даних, облік<br>працівників, управління<br>відпустками, зарплатою | Централізація<br>даних,<br>підвищення<br>ефективності<br>управління |
| Електронний<br>документообіг<br>(EDM)             | Системи цифрового<br>створення та обігу<br>документів | Оформлення наказів,<br>заяв, контрактів,<br>кадрових документів                       | Скорочення часу<br>обробки<br>документів                            |
| Електронний<br>підпис (КЕП)                       | Засіб підтвердження<br>автентичності<br>документів    | Підписання кадрових<br>документів онлайн                                              | Юридична<br>значимість без<br>паперових носіїв                      |
| Хмарні технології                                 | Зберігання даних на<br>віддалених серверах            | Доступ до кадрової<br>інформації з будь-якого<br>місця                                | Гнучкість,<br>мобільність,<br>безперервність<br>роботи              |
| Системи обліку<br>робочого часу                   | Автоматизовані<br>системи контролю<br>часу            | Фіксація<br>відпрацьованого часу,<br>відвідуваності                                   | Точність обліку,<br>контроль<br>дисципліни                          |
| HR-аналітика та<br>Big Data                       | Інструменти аналізу<br>кадрових даних                 | Аналіз продуктивності,<br>плинності, ефективності<br>персоналу                        | Обґрунтовані<br>управлінські<br>рішення                             |
| Employee Self-<br>Service (ESS)                   | Системи<br>самообслуговування<br>працівників          | Подання заяв, доступ до<br>особистих даних,<br>інформації про зарплату                | Зменшення<br>навантаження на<br>HR-відділ                           |
| Мобільні HR-<br>додатки                           | Додатки для<br>доступу до HR-<br>систем               | Оперативна взаємодія<br>працівників з HR-<br>службою                                  | Підвищення<br>залученості<br>персоналу                              |
| Чат-боти та AI                                    | Інтелектуальні<br>системи<br>автоматизації            | Обробка запитів<br>працівників,<br>консультації                                       | Оптимізація HR-<br>комунікацій                                      |
| Інтеграція з ERP-<br>системами                    | Об'єднання різних<br>систем<br>підприємства           | Синхронізація кадрових,<br>фінансових і<br>бухгалтерських даних                       | Єдиний<br>інформаційний<br>простір                                  |

\* Складено автором за даними [35]

Таким чином, інструменти та технології цифровізації кадрового обліку охоплюють широкий спектр програмних і технічних рішень, що забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищення їх ефективності та створення умов для стратегічного управління персоналом. Їх впровадження є необхідною

умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та адаптації до сучасних викликів цифрової економіки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

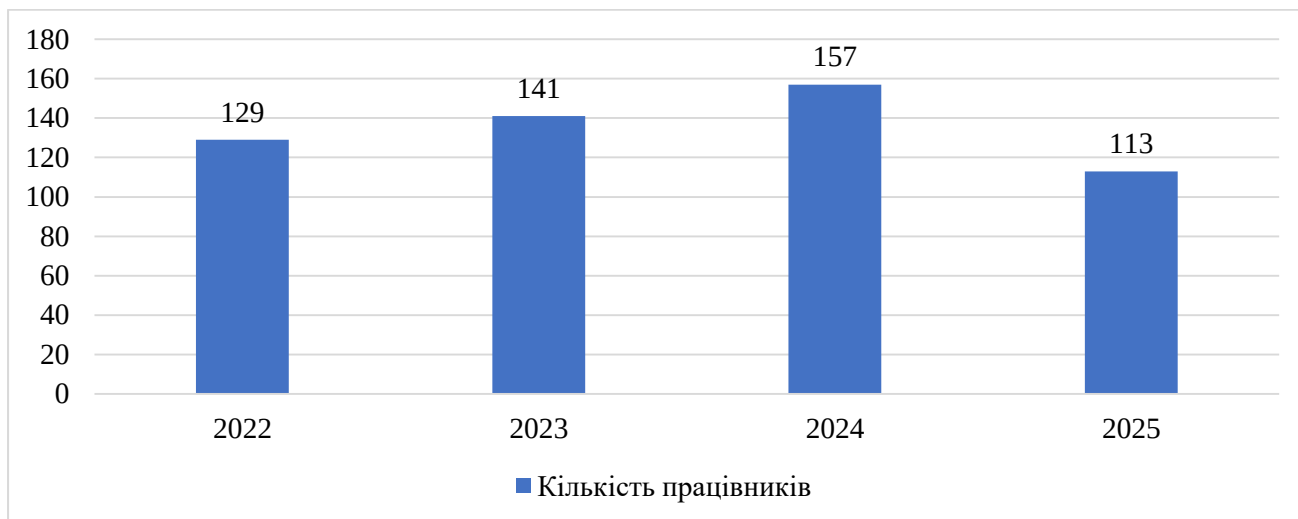
ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» є приватним підприємством, що здійснює господарську діяльність у сфері будівництва та технічного контролю будівельних процесів. Основною метою функціонування підприємства є отримання прибутку шляхом надання якісних послуг у сфері будівельного нагляду, контролю за виконанням будівельних робіт, а також забезпечення відповідності об'єктів будівництва встановленим нормативним вимогам і стандартам. Основними напрямками діяльності підприємства є здійснення технічного нагляду за будівництвом, контроль якості виконання будівельних робіт, перевірка відповідності матеріалів та конструкцій будівельним нормам, а також консультування замовників щодо організації та реалізації будівельних проєктів. Підприємство виконує функції незалежного контролю, що сприяє підвищенню якості будівельних робіт та мінімізації ризиків виникнення технічних і фінансових порушень [43].

Організаційна структура ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» має лінійно-функціональний характер і передбачає чіткий розподіл повноважень між керівництвом та структурними підрозділами. Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, прийняття управлінських рішень та координацію діяльності всіх підрозділів. У структурі підприємства функціонують відповідні служби, зокрема інженерно-технічний відділ, бухгалтерія та адміністративний персонал, що забезпечують виконання основних функцій підприємства.

Важливим елементом діяльності підприємства є кадровий потенціал, який формують кваліфіковані спеціалісти у сфері будівництва, інженерії та технічного контролю. Рівень професійної підготовки працівників, їх досвід та



компетентності безпосередньо впливають на якість наданих послуг і конкурентоспроможність підприємства на ринку. У зв'язку з цим підприємство приділяє значну увагу формуванню ефективної системи управління персоналом, що включає підбір, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників.



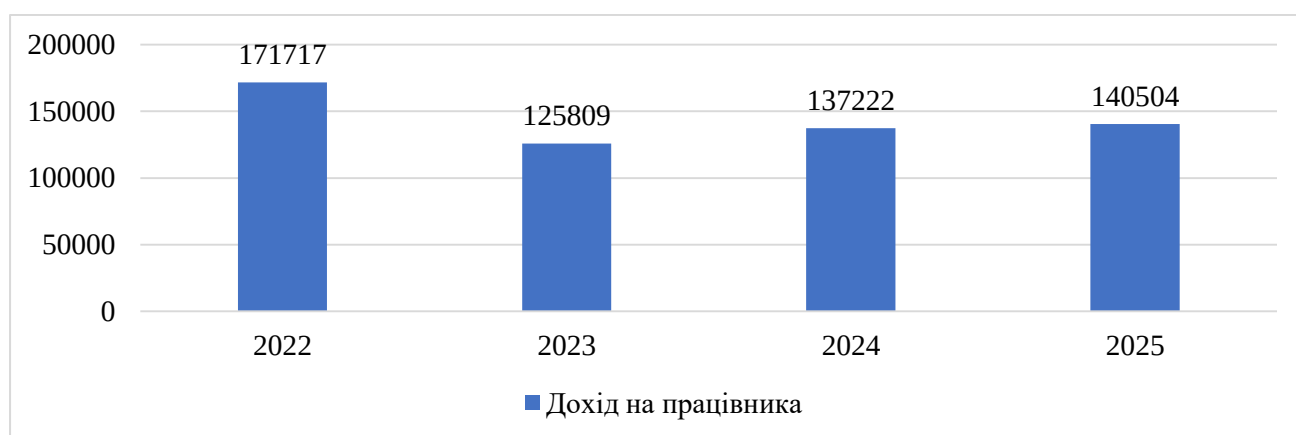
**Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» у 2022–2025 рр.\***

\* Складено автором за даними [43].

Аналіз динаміки чисельності працівників ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» за 2022–2025 роки свідчить про наявність нестабільних тенденцій у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Так, у 2022 році чисельність персоналу становила 129 осіб, що відображає базовий рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами. У 2023 році спостерігається зростання кількості працівників до 141 особи, що може бути зумовлено розширенням обсягів діяльності підприємства або збільшенням кількості виконуваних проєктів. Позитивна тенденція зберігається і у 2024 році, коли чисельність персоналу досягла максимального значення - 157 осіб, що свідчить про активізацію господарської діяльності підприємства, підвищення попиту на його послуги та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів. Зростання чисельності працівників у цей період також може бути пов'язане з

розвитком нових напрямів діяльності або реалізацією масштабніших будівельних проєктів.

Водночас у 2025 році спостерігається суттєве скорочення чисельності персоналу до 113 осіб, що свідчить про негативну динаміку та можливі проблеми в діяльності підприємства. Таке зниження може бути зумовлене впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю, зменшенням обсягів будівельних робіт, оптимізацією витрат або внутрішніми управлінськими рішеннями щодо скорочення персоналу. Загалом аналіз динаміки чисельності працівників дозволяє зробити висновок про залежність кадрового потенціалу підприємства від змін у зовнішньому середовищі та обсягів господарської діяльності. Виявлені коливання свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадження ефективних механізмів планування чисельності працівників, підвищення рівня їх утримання та оптимізації кадрової політики підприємства.



**Рис. 2.2. Динаміка доходу на одного працівника ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» у 2022–2025 рр.\***

\* Складено автором за даними [43].

Аналіз динаміки доходу на одного працівника ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» за 2022–2025 роки дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства. У 2022 році даний показник становив 171717 грн, що свідчить про відносно високий рівень продуктивності

праці та ефективності діяльності підприємства у цей період. У 2023 році спостерігається суттєве зниження доходу на одного працівника до 125809 грн, що може бути зумовлено як зменшенням обсягів виконаних робіт, так і зростанням чисельності персоналу без відповідного збільшення доходів. Така тенденція свідчить про певне зниження ефективності використання трудових ресурсів та потребу в оптимізації управлінських процесів.

У 2024 році показник частково відновлюється та становить 137222 грн, що свідчить про поступове покращення результатів діяльності підприємства, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат, підвищенням продуктивності праці або більш ефективною організацією виробничих процесів. У 2025 році дохід на одного працівника продовжує зростати і досягає 140504 грн, однак не досягає рівня 2022 року, що свідчить про наявність позитивної тенденції до відновлення ефективності діяльності підприємства, хоча повне повернення до попередніх показників ще не відбулося.

Загалом динаміка доходу на одного працівника демонструє залежність ефективності використання трудових ресурсів від змін у чисельності персоналу та обсягах господарської діяльності. Виявлені коливання підкреслюють необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадження сучасних інструментів цифровізації кадрового обліку, що дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити стабільне зростання економічних показників підприємства.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» за 2022–2025 роки свідчить про наявність як позитивних, так і нестабільних тенденцій у розвитку підприємства. Дохід підприємства протягом досліджуваного періоду загалом демонструє тенденцію до зростання. Так, у 2022 році він становив 18,13 млн грн, у 2023 році зріс до 19,35 млн грн, а у 2024 році досяг 19,75 млн грн, що свідчить про поступове розширення обсягів діяльності підприємства. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зниження доходу

до 19,40 млн грн, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів виконаних робіт або впливом зовнішніх економічних факторів.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ  
БУДКОНТРОЛЬ» за 2022–2025 рр.\***

| <b>Показник</b>      | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Дохід, грн           | 18 125 000  | 19 348 300  | 19 752 000  | 19 404 000  |
| Чистий прибуток, грн | 1 953 200   | 522 700     | 148 800     | 707 200     |
| Рентабельність, %    | 10,78       | 2,70        | 0,75        | 3,64        |
| Активи, грн          | 7 889 000   | 7 243 200   | 8 374 400   | 10 960 100  |
| Зобов'язання, грн    | 1 744 300   | 929 100     | 1 911 500   | 1 581 400   |

\* Складено автором за даними [43].

Динаміка чистого прибутку має більш нестабільний характер. У 2022 році підприємство отримало високий прибуток у розмірі 1,95 млн грн, проте вже у 2023 році цей показник суттєво знизився до 0,52 млн грн. У 2024 році прибуток досяг мінімального рівня - 0,15 млн грн, що свідчить про значне зниження ефективності діяльності. У 2025 році спостерігається часткове відновлення прибутковості до 0,71 млн грн, однак цей показник залишається значно нижчим порівняно з 2022 роком. Аналогічна тенденція простежується і в рівні рентабельності. У 2022 році вона становила 10,78%, що характеризує підприємство як достатньо ефективне. У 2023 році рентабельність знизилася до 2,7%, а у 2024 році - до критично низького рівня 0,75%. У 2025 році відбулося певне покращення показника до 3,64%, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності, однак рівень рентабельності все ще залишається недостатнім.

Активи підприємства демонструють загальну тенденцію до зростання. У 2022 році їх обсяг становив 7,89 млн грн, у 2023 році спостерігається незначне зниження до 7,24 млн грн, після чого у 2024 році активи зросли до 8,37 млн грн,

а у 2025 році - до 10,96 млн грн, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення його економічного потенціалу.

Щодо зобов'язань, їх динаміка є нерівномірною. У 2022 році вони становили 1,74 млн грн, у 2023 році знизилися до 0,93 млн грн, що може свідчити про зменшення боргового навантаження. У 2024 році відбулося суттєве зростання зобов'язань до 1,91 млн грн, імовірно, у зв'язку із залученням додаткових фінансових ресурсів. У 2025 році їх обсяг дещо скоротився до 1,58 млн грн, що свідчить про певну стабілізацію фінансового стану підприємства.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується зростанням доходів та активів, однак ефективність його діяльності у 2023–2024 роках суттєво знизилася, про що свідчать показники прибутку та рентабельності. Часткове покращення фінансових результатів у 2025 році вказує на позитивні зрушення в управлінні, проте існує потреба у подальшому підвищенні ефективності використання ресурсів та вдосконаленні управлінських підходів.

Аналіз фінансових індикаторів діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» за 2020–2025 роки свідчить про суттєві зміни в ефективності використання ресурсів, фінансовій стійкості та діловій активності підприємства. Передусім слід відзначити негативну динаміку показника оборотності робочого капіталу, який знизився з 9,80 у 2020 році до 2,50 у 2025 році. Така тенденція свідчить про уповільнення обігу ресурсів підприємства та зниження ефективності їх використання, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів оборотних активів або зниженням інтенсивності господарської діяльності.

Показник абсолютної ліквідності характеризується значною нестабільністю. Якщо у 2020 році він становив лише 0,20%, то у 2022 році різко зріс до 3,20%, після чого знову знизився до 0,90% у 2023 році, підвищився до 2,40% у 2024 році та знову зменшився до 0,40% у 2025 році, що свідчить про нерівномірність платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді та можливі проблеми з управлінням ліквідними активами.

Водночас показник поточної ліквідності протягом усього періоду залишається на високому рівні, зокрема він зріс з 215,80% у 2020 році до 757,30% у 2023 році, що свідчить про надлишок оборотних активів над поточними зобов'язаннями. У наступні роки спостерігається певне зниження до 423,20% у 2024 році та повторне зростання до 678,10% у 2025 році. Така ситуація може вказувати на неефективне використання ресурсів, оскільки надмірна ліквідність часто супроводжується зниженням прибутковості.

Таблиця 2.3

**Фінансові індикатори діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» у  
2020–2025 рр.\***

| <b>Показник</b>                           | <b>2020</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Оборотність<br>робочого<br>капіталу       | 9,80        | 4,00        | 3,20        | 3,20        | 2,50        |
| Абсолютна<br>ліквідність, %               | 0,20        | 3,20        | 0,90        | 2,40        | 0,40        |
| Поточна<br>ліквідність, %                 | 215,80      | 434,90      | 757,30      | 423,20      | 678,10      |
| Коефіцієнт<br>автономії, %                | 56,80       | 77,90       | 87,20       | 77,20       | 85,60       |
| Чиста маржа, %                            | 6,70        | 10,80       | 2,80        | 0,80        | 3,60        |
| Рентабельність<br>оборотних<br>активів, % | 23,70       | 25,70       | 7,40        | 1,80        | 6,60        |
| Рентабельність<br>активів, %              | 22,10       | 24,80       | 7,20        | 1,80        | 6,50        |
| Оборотність<br>загальних<br>активів       | 3,50        | 2,60        | 2,50        | 2,50        | 2,00        |

\* Складено автором за даними [43].

Коефіцієнт автономії демонструє позитивну тенденцію до зростання, підвищившись з 56,80% у 2020 році до 85,60% у 2025 році, незважаючи на тимчасове зниження у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивною характеристикою його фінансового стану.

Показники рентабельності, зокрема чиста маржа, рентабельність оборотних активів та рентабельність активів, упродовж досліджуваного періоду мають тенденцію до суттєвого зниження. Чиста маржа знизилася з 6,70% у 2020 році до 0,80% у 2024 році з подальшим частковим відновленням до 3,60% у 2025 році. Аналогічна динаміка спостерігається і для інших показників рентабельності, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства та зменшення його прибутковості у 2023–2024 роках.

Оборотність загальних активів також демонструє поступове зниження — з 3,50 у 2020 році до 2,00 у 2025 році, що вказує на зменшення інтенсивності використання активів у процесі отримання доходу. Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується зростанням фінансової незалежності та високим рівнем ліквідності, однак водночас спостерігається зниження ділової активності та ефективності використання ресурсів. Часткове покращення показників у 2025 році свідчить про поступове відновлення фінансового стану підприємства, проте існує необхідність удосконалення управління оборотними активами, підвищення прибутковості та оптимізації використання ресурсів.

Аналіз ринкових індикаторів діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» за 2020–2025 роки дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства на ринку, його конкурентні позиції та темпи зростання виручки. Передусім варто відзначити суттєве уповільнення темпів зростання виручки підприємства. Так, показник CAGR виручки за три роки знизився з 136,60% у 2020 році до 0,70% у 2025 році. Така динаміка свідчить про перехід підприємства від етапу активного зростання до стадії уповільнення розвитку, що може бути зумовлено насиченням ринку, зростанням конкуренції або впливом макроекономічних факторів. Аналогічна тенденція простежується і в середньому прирості виручки, який зменшився з 3,63 млн грн у 2020 році до лише 0,13 млн грн у 2025 році, що свідчить про значне скорочення темпів розширення діяльності підприємства та зниження його динаміки розвитку. Відносний приріст

виручки також має спадний характер: після високого значення у 2020 році (69,40%) у наступні роки він значно знизився і у 2025 році набув від'ємного значення (-1,80%), що свідчить про скорочення обсягів виручки порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.4

**Ринкові індикатори діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» у  
2020–2025 рр.\***

| <b>Показник</b>                   | <b>2020</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CAGR виручки за 3 роки, %         | 136,60      | 37,70       | 17,30       | 2,90        | 0,70        |
| Місце компанії на ринку           | 2 894       | 1 285       | 1 743       | 2 043       | 2 326       |
| Частка ринку, %                   | 0,01        | 0,01        | 0,01        | 0,01        | 0,01        |
| Середній приріст виручки, млн грн | 3,63        | 3,73        | 2,41        | 0,54        | 0,13        |
| Відносний приріст виручки, %      | 69,40       | –           | 4,90        | 3,90        | -1,80       |
| Місце в секторі                   | 4 717       | 2 225       | 3 018       | 3 550       | 3 993       |
| Місце на субринку                 | 392         | 1 097       | 1 486       | 1 756       | 1 971       |

\* Складено автором за даними [43].

Позиції підприємства на ринку також зазнали змін. Якщо у 2022 році підприємство займало відносно високе місце (1 285), то у подальші роки спостерігається поступове погіршення позицій — до 2 326 місця у 2025 році, що свідчить про зниження конкурентоспроможності підприємства або більш активний розвиток інших учасників ринку. Подібна тенденція характерна і для позицій у секторі та субринку. Місце підприємства в секторі погіршилося з 2 225 у 2022 році до 3 993 у 2025 році, а на субринку — з 1 097 до 1 971 відповідно, що підтверджує загальне послаблення ринкових позицій підприємства та зниження його конкурентних переваг.

Загалом проведений аналіз свідчить про те, що у 2020–2022 роках підприємство демонструвало високі темпи зростання та покращення ринкових позицій, однак у 2023–2025 роках спостерігається їх поступове погіршення, що вказує на необхідність перегляду стратегії розвитку підприємства, підвищення



його конкурентоспроможності та впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема цифровізації бізнес-процесів і системи управління персоналом.

## **2.2. Оцінка ефективності використання цифрових інструментів у кадровому обліку**

Система кадрового обліку та управління персоналом ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки саме від ефективності використання трудових ресурсів значною мірою залежить результативність його діяльності. У сучасних умовах функціонування підприємства кадровий облік виконує не лише облікову, а й інформаційно-аналітичну функцію, забезпечуючи основу для прийняття управлінських рішень.

Кадровий облік на підприємстві здійснюється відповідно до чинного законодавства та передбачає ведення основної кадрової документації, зокрема особових справ працівників, наказів щодо прийняття, переведення та звільнення, табелів обліку робочого часу, а також іншої звітної документації. Разом із тим, аналіз організації кадрового обліку свідчить про переважання традиційного підходу до ведення кадрової роботи, що базується на використанні паперових носіїв та частковій автоматизації окремих процесів.

У системі управління персоналом підприємства ключову роль відіграє кадрова служба, яка забезпечує реалізацію основних функцій, зокрема підбір і найм працівників, їх адаптацію, оцінювання, організацію навчання та розвиток персоналу. Водночас слід зазначити, що функції стратегічного управління персоналом реалізуються обмежено, що знижує можливості підприємства щодо довгострокового розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз кількісного складу персоналу свідчить про нестабільність кадрової політики підприємства. Зокрема, у попередньому підрозділі було встановлено, що чисельність працівників зростала у 2022–2024 роках, досягнувши максимального значення, після чого у 2025 році відбулося суттєве скорочення персоналу. Така динаміка може свідчити про відсутність ефективного планування кадрових потреб або про вплив зовнішніх економічних факторів на діяльність підприємства.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є дохід на одного працівника. Проведений аналіз показав, що даний показник має нестабільну динаміку, що свідчить про нерівномірне використання кадрового потенціалу. Зростання доходу на одного працівника у 2025 році може бути пов'язане зі скороченням чисельності персоналу або підвищенням продуктивності праці, однак потребує подальшого аналізу причин такої динаміки.

Система мотивації персоналу на підприємстві базується переважно на матеріальних стимулах, зокрема заробітній платі та преміюванні. Разом із тим, нематеріальні методи мотивації, такі як розвиток кар'єри, навчання, підвищення кваліфікації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату, використовуються недостатньо активно, що може негативно впливати на рівень залученості працівників та їхню продуктивність.

Суттєвим недоліком системи кадрового обліку є недостатній рівень її цифровізації. Відсутність інтегрованих інформаційних систем, обмежене використання сучасних HRM-технологій та електронного документообігу знижують ефективність обробки кадрової інформації, ускладнюють доступ до неї та обмежують можливості аналітичного використання даних. У сучасних умовах це є стримуючим фактором розвитку підприємства.

Разом із тим, підприємство має потенціал для вдосконалення системи управління персоналом за рахунок впровадження сучасних цифрових інструментів. Зокрема, автоматизація кадрового обліку, використання HRM-

систем, електронного документообігу та аналітичних платформ дозволять підвищити ефективність управління персоналом, зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій та покращити якість управлінських рішень.

Таблиця 2.5

**Оцінка системи кадрового обліку та управління персоналом ПП  
«ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ»**

| <b>Критерій оцінки</b>       | <b>Характеристика на підприємстві</b>                                     | <b>Переваги</b>                         | <b>Недоліки</b>                               |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Організація кадрового обліку | Ведення документації відповідно до законодавства, частково автоматизована | Дотримання нормативних вимог            | Переважає паперового документообігу           |
| Автоматизація процесів       | Обмежене використання цифрових інструментів                               | Наявність базових електронних засобів   | Низький рівень цифровізації                   |
| Інформаційне забезпечення    | Дані зберігаються в різних форматах                                       | Наявність облікової інформації          | Відсутність єдиної бази даних                 |
| Управління персоналом        | Реалізація базових HR-функцій                                             | Забезпечення кадрових потреб            | Відсутність стратегічного підходу             |
| Планування персоналу         | Частково здійснюється                                                     | Гнучкість у прийнятті рішень            | Нестабільність чисельності персоналу          |
| Мотивація працівників        | Переважно матеріальне стимулювання                                        | Наявність системи оплати праці          | Недостатній розвиток нематеріальної мотивації |
| Використання персоналу       | Нерівномірне завантаження                                                 | Потенціал для підвищення продуктивності | Нестабільність ефективності праці             |
| Аналітичні можливості        | Обмежені                                                                  | Можливість базового аналізу             | Відсутність HR-аналітики                      |
| Інтеграція систем            | Відсутня або часткова                                                     | Простота управління                     | Дублювання інформації                         |
| Готовність до цифровізації   | Середній рівень                                                           | Наявність потенціалу розвитку           | Потреба у впровадженні сучасних HR-технологій |

\* Складено автором за даними [43].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом. Особливе місце у цьому процесі займають цифрові інструменти кадрового обліку, які забезпечують автоматизацію облікових процедур, підвищують оперативність обробки інформації та створюють передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є оцінювання ефективності використання таких інструментів на ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ».

Проведений аналіз свідчить, що на підприємстві використання цифрових інструментів у кадровому обліку має обмежений характер. Основні кадрові процеси, такі як ведення документації, облік робочого часу та оформлення кадрових рішень, здійснюються із застосуванням традиційних методів або часткової автоматизації. Відсутність комплексної HRM-системи та інтегрованого електронного документообігу обмежує можливості ефективного управління кадровими даними та ускладнює їх аналітичне використання.

Низький рівень цифровізації кадрового обліку впливає на загальну ефективність управління персоналом. Зокрема, значні витрати часу на виконання рутинних операцій, дублювання інформації та ймовірність виникнення помилок знижують продуктивність роботи кадрової служби. Крім того, відсутність оперативного доступу до актуальної інформації про персонал ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Разом із тим аналіз показників діяльності підприємства, зокрема динаміки доходу на одного працівника, свідчить про наявність потенціалу для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання цього показника у 2025 році може частково пояснюватися оптимізацією чисельності персоналу, однак без впровадження сучасних цифрових інструментів досягнення стійкого підвищення продуктивності праці є обмеженим.

Оцінюючи ефективність використання цифрових інструментів у кадровому обліку, доцільно виділити такі ключові критерії, як рівень

автоматизації процесів, швидкість обробки інформації, точність даних, доступність інформації та можливості аналітичного використання. За кожним із зазначених критеріїв підприємство демонструє середній або низький рівень ефективності, що свідчить про необхідність вдосконалення існуючої системи.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності використання цифрових інструментів у кадровому обліку ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ»\***

| <b>Критерій оцінки</b>                   | <b>Стан на підприємстві</b>                    | <b>Рівень ефективності</b> | <b>Оцінка (1–5)</b> |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Рівень автоматизації кадрових процесів   | Часткова автоматизація, переважає ручна робота | Низький                    | 2                   |
| Швидкість обробки кадрової інформації    | Значні витрати часу на обробку                 | Низький                    | 2                   |
| Точність і достовірність даних           | Існує ризик помилок через людський фактор      | Середній                   | 3                   |
| Доступність інформації                   | Обмежений доступ, відсутність єдиної системи   | Низький                    | 2                   |
| Інтеграція з іншими системами            | Відсутня або мінімальна                        | Низький                    | 1                   |
| Аналітичні можливості                    | Обмежені, відсутність HR-аналітики             | Низький                    | 2                   |
| Використання електронного документообігу | Частково використовується                      | Середній                   | 3                   |
| Використання HRM-систем                  | Відсутні або на базовому рівні                 | Низький                    | 1                   |
| Можливість дистанційної роботи           | Частково забезпечена                           | Середній                   | 3                   |
| Загальний рівень цифровізації            | Недостатній                                    | Низький                    | 2,1<br>(середнє)    |

\* Складено автором самостійно.

Водночас підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності кадрового обліку шляхом впровадження сучасних цифрових технологій. Зокрема, використання HRM-систем дозволить автоматизувати основні кадрові процеси, забезпечити централізацію даних та підвищити якість управління персоналом. Впровадження електронного документообігу сприятиме

скороченню часу на оформлення документів і зменшенню витрат, а застосування аналітичних інструментів — покращенню обґрунтованості управлінських рішень.

Особливого значення набуває впровадження систем самообслуговування працівників, що дозволить підвищити рівень їх залученості та зменшити навантаження на кадрову службу. Крім того, інтеграція кадрового обліку з іншими інформаційними системами підприємства забезпечить створення єдиного інформаційного простору та підвищить ефективність управління в цілому.

Низький рівень автоматизації кадрових процесів призводить до зниження продуктивності праці працівників кадрової служби, збільшення часу обробки інформації та підвищення ризику виникнення помилок, що негативно впливає на ефективність управління персоналом. Зокрема, виконання значної частини кадрових операцій у ручному режимі обумовлює затримки у підготовці документів, формуванні звітності та прийнятті управлінських рішень. Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи спричиняє дублювання даних, ускладнює доступ до актуальної інформації та знижує її достовірність. Крім того, недостатній рівень цифровізації зумовлює зростання витрат робочого часу на виконання рутинних операцій, що обмежує можливості працівників кадрової служби зосереджуватися на стратегічних завданнях управління персоналом. У свою чергу, це негативно впливає на загальну продуктивність праці на підприємстві, оскільки уповільнення кадрових процесів та наявність помилок у даних можуть призводити до неефективного використання трудових ресурсів.

Таким чином, оцінка ефективності використання цифрових інструментів у кадровому обліку ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» показала, що наявна система потребує суттєвого вдосконалення. Низький рівень цифровізації обмежує можливості підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом. Водночас впровадження сучасних цифрових технологій

створює значний потенціал для оптимізації кадрових процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства, що обумовлює необхідність розроблення відповідних заходів, які будуть представлені у наступному розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ОБЛІКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій у систему кадрового обліку підприємства. Традиційні підходи до ведення кадрової документації, які базуються на паперових носіях або частково автоматизованих процесах, вже не відповідають вимогам оперативності, точності та аналітичності управління персоналом. Саме тому модернізація кадрового обліку шляхом цифровізації є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для КП «Тернопільводоканал», діяльність якого характеризується складною організаційною структурою, значною кількістю працівників та специфічними умовами праці (змінний графік, аварійні ситуації, безперервний виробничий процес), впровадження цифрових технологій у кадровий облік має стратегічне значення, що дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити рівень контролю, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень.

Першочерговим заходом є впровадження сучасної автоматизованої HRM-системи (Human Resource Management System), яка забезпечить комплексне ведення кадрового обліку в електронному форматі. Така система повинна охоплювати основні функції управління персоналом: облік працівників, формування електронних особових справ, ведення табелів обліку робочого часу, облік відпусток, лікарняних, нарахування заробітної плати та формування звітності. Важливо, щоб система була інтегрована з бухгалтерським обліком, що забезпечить узгодженість фінансових і кадрових даних.

Наступним важливим напрямом є запровадження електронного документообігу в кадровій сфері. Перехід від паперових документів до



електронних наказів, заяв, трудових договорів та інших кадрових документів дозволить значно скоротити час їх обробки, мінімізувати ризики втрати інформації та забезпечити швидкий доступ до необхідних даних. Використання кваліфікованого електронного підпису забезпечить юридичну значущість електронних документів і відповідність чинному законодавству.

Важливим елементом цифровізації кадрового обліку є впровадження системи електронного табелювання та контролю робочого часу. Застосування сучасних технологій (зокрема, біометричних систем, RFID-карт або мобільних додатків) дозволить автоматизувати процес обліку присутності працівників, знизити ймовірність помилок і зловживань, а також отримувати точні дані для аналізу ефективності використання робочого часу [44].

Крім того, доцільним є створення особистого електронного кабінету працівника, який надаватиме можливість самостійно переглядати інформацію щодо нарахованої заробітної плати, відпусток, лікарняних, подавати заяви онлайн та отримувати необхідні довідки, що сприятиме підвищенню прозорості взаємодії між працівниками та адміністрацією, а також зменшенню навантаження на кадрову службу.

Окремої уваги потребує впровадження аналітичних інструментів у системі кадрового обліку. Використання технологій Business Intelligence дозволить здійснювати глибокий аналіз кадрових показників, таких як плинність кадрів, рівень зайнятості, ефективність використання персоналу, причини відсутності працівників тощо, що створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Важливим заходом є також забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Впровадження цифрових технологій повинно супроводжуватися використанням сучасних засобів захисту інформації, резервного копіювання даних, обмеження доступу до конфіденційної інформації та регулярного моніторингу кіберзагроз.

Не менш важливим є підвищення рівня цифрової компетентності працівників кадрової служби. Організація навчання, тренінгів та консультацій щодо використання нових інформаційних систем сприятиме ефективному впровадженню цифрових технологій та мінімізації ризиків, пов'язаних з їх використанням.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо впровадження цифрових технологій у кадровий облік КП  
«Тернопільводоканал»\***

| <b>Напрямок</b>                           | <b>Сутність</b>                                                                                  | <b>Вплив на мотивацію персоналу</b>                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження HRM-системи                  | Автоматизація обліку персоналу, електронні особові справи, облік відпусток, лікарняних, зарплати | Зростання довіри до системи оплати праці, прозорість кадрових процесів |
| Електронний документообіг                 | Перехід на електронні накази, заяви, трудові договори із застосуванням КЕП                       | Зручність взаємодії працівників з адміністрацією, економія часу        |
| Система електронного табелювання          | Використання біометрії, карт доступу або мобільних додатків для обліку робочого часу             | Справедливість оцінки праці, підвищення дисципліни                     |
| Особистий електронний кабінет працівника  | Онлайн-доступ до даних про зарплату, відпустки, можливість подачі заяв                           | Підвищення задоволеності працівників, автономність                     |
| Впровадження ВІ-аналітики                 | Аналіз плинності кадрів, ефективності персоналу, причин відсутності                              | Більш обґрунтоване стимулювання працівників                            |
| Інтеграція з бухгалтерськими системами    | Об'єднання кадрового та фінансового обліку                                                       | Своєчасність і точність виплат                                         |
| Забезпечення кібербезпеки                 | Захист персональних даних, резервне копіювання, контроль доступу                                 | Формування довіри до цифрових систем                                   |
| Підвищення цифрових компетенцій персоналу | Проведення навчань і тренінгів для HR-працівників                                                | Зниження стресу від змін, підвищення адаптивності                      |

\* Складено автором самостійно.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у кадровий облік КП «Тернопільводоканал» повинно здійснюватися комплексно та поетапно, охоплюючи автоматизацію основних кадрових процесів, розвиток електронного документообігу, впровадження аналітичних інструментів та забезпечення

інформаційної безпеки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню адміністративних витрат, покращенню умов праці та формуванню сучасної цифрової системи кадрового обліку на підприємстві.

Впровадження цифрових технологій у систему кадрового обліку підприємства потребує не лише організаційних змін, але й обґрунтованої оцінки їх ефективності. Така оцінка дозволяє визначити доцільність здійснених інвестицій, рівень досягнення поставлених цілей, а також вплив цифровізації на ключові показники діяльності підприємства та управління персоналом.

Для КП «Тернопільводоканал» ефективність впровадження цифрових технологій у кадровий облік доцільно розглядати у декількох взаємопов'язаних аспектах: економічному, організаційному, соціальному та управлінському. Кожен із зазначених аспектів відображає окремі результати цифрової трансформації та дозволяє комплексно оцінити її вплив.

З економічної точки зору впровадження HRM-систем, електронного документообігу та автоматизованого табелювання сприяє зниженню витрат на ведення кадрового обліку. Зокрема, скорочуються витрати на папір, друк, архівування документів, зменшується потреба у значних трудових витратах працівників кадрової служби. Автоматизація процесів дозволяє оптимізувати чисельність адміністративного персоналу або перерозподілити його функції на більш аналітичні та стратегічні завдання. Водночас, незважаючи на початкові витрати на придбання програмного забезпечення, навчання персоналу та технічне забезпечення, у середньостроковій перспективі такі інвестиції є економічно виправданими.

Організаційний ефект цифровізації проявляється у підвищенні швидкості та якості кадрових процесів. Значно скорочується час обробки документів, зменшується кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, підвищується узгодженість між підрозділами підприємства. Впровадження єдиної цифрової системи забезпечує централізоване зберігання даних, їх

оперативне оновлення та доступність для відповідальних осіб. Це сприяє більш ефективній організації роботи кадрової служби та підвищує загальний рівень управлінської дисципліни.

Соціальна ефективність впровадження цифрових технологій проявляється у покращенні умов праці працівників та підвищенні рівня їх задоволеності. Наявність електронних сервісів, таких як особистий кабінет працівника, спрощує взаємодію з адміністрацією, забезпечує прозорість нарахування заробітної плати та доступ до кадрової інформації, що формує відчуття справедливості, підвищує довіру до керівництва та сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі. Крім того, зменшення бюрократичного навантаження позитивно впливає на психологічний стан працівників, знижуючи рівень стресу та ризик професійного вигорання.

З управлінської точки зору впровадження цифрових технологій створює нові можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників ефективності персоналу, аналізувати причини плинності кадрів, оцінювати рівень зайнятості та продуктивності праці, що забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища та дефіциту трудових ресурсів.

Оцінюючи загальний ефект від впровадження цифрових технологій у кадровий облік КП «Тернопільводоканал», слід зазначити, що він має комплексний і синергетичний характер. Поєднання економічних вигод, організаційних покращень, соціальних результатів та управлінських переваг забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Водночас процес цифровізації кадрового обліку супроводжується певними ризиками, серед яких можна виділити необхідність значних початкових інвестицій, опір персоналу до змін, потребу в підвищенні цифрових компетенцій працівників та загрози кібербезпеки. Однак за умови належного управління цими

ризиками та поетапного впровадження цифрових рішень їх вплив може бути мінімізований.

Таблиця 3.2

**Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій у кадровий облік  
КП «Тернопільводоканал»\***

| №  | Показник                                | До впровадження | Після впровадження | Відхилення (+/-)  | Ефект                             |
|----|-----------------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1  | Час обробки кадрових документів, днів   | 2–3             | 0,5–1              | ↓ у 2–3 рази      | Прискорення документообігу        |
| 2  | Витрати на папір та друк, тис. грн/рік  | 120             | 40                 | -80               | Економія витрат                   |
| 3  | Кількість помилок у кадрових даних, %   | 5–7             | 1–2                | -4–5 п.п.         | Підвищення точності обліку        |
| 4  | Час формування звітності, днів          | 3–5             | 1                  | ↓ у 3–4 рази      | Оперативність прийняття рішень    |
| 5  | Навантаження на HR-персонал, %          | 100             | 70                 | -30%              | Оптимізація трудових ресурсів     |
| 6  | Рівень задоволеності працівників, %     | 60              | 80                 | +20 п.п.          | Покращення соціального клімату    |
| 7  | Плинність кадрів, %                     | 15              | 10                 | -5 п.п.           | Підвищення стабільності персоналу |
| 8  | Доступність кадрової інформації         | Обмежена        | Онлайн-доступ 24/7 | +                 | Підвищення прозорості             |
| 9  | Час отримання довідок працівником, днів | 1–2             | 5–10 хв            | ↓ у десятки разів | Зручність для персоналу           |
| 10 | Рівень цифровізації процесів, %         | 30              | 85                 | +55 п.п.          | Комплексна модернізація           |

\* Складено автором самостійно.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у кадровий облік КП «Тернопільводоканал» є економічно доцільним, організаційно ефективним та соціально значущим процесом, який сприяє підвищенню якості управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Таблиця 3.3

**Напрями вдосконалення системи кадрового обліку на основі цифрових технологій на КП «Тернопільводоканал»\***

| №  | Напрямок вдосконалення                    | Зміст заходу                                                             | Стратегічний ефект                           |
|----|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1  | Інтеграція інформаційних систем           | Об'єднання HRM, бухгалтерських та управлінських систем в єдину платформу | Формування єдиного інформаційного середовища |
| 2  | Розвиток HR-аналітики                     | Впровадження BI-систем для аналізу плинності, продуктивності, зайнятості | Перехід до data-driven управління            |
| 3  | Цифрові сервіси для працівників           | Розвиток електронного кабінету, мобільних додатків                       | Зростання задоволеності персоналу            |
| 4  | Автоматизація управління робочим часом    | Впровадження систем планування змін, обліку часу, контролю завдань       | Підвищення продуктивності праці              |
| 5  | Забезпечення кібербезпеки                 | Захист даних, контроль доступу, резервне копіювання                      | Формування довіри до цифрової системи        |
| 6  | Розвиток цифрових компетенцій             | Проведення навчання, тренінгів для персоналу                             | Адаптивність персоналу до змін               |
| 7  | Впровадження елементів штучного інтелекту | Використання AI для прогнозування кадрових ризиків                       | Інноваційний розвиток управління персоналом  |
| 8  | Гнучкі форми організації праці            | Запровадження дистанційної роботи, гнучких графіків                      | Підвищення мотивації та лояльності           |
| 9  | Цифровізація кадрових процесів            | Повний перехід на електронний документообіг                              | Підвищення ефективності HR-процесів          |
| 10 | Моніторинг та оцінка ефективності         | Регулярний аналіз KPI кадрової системи                                   | Забезпечення сталого розвитку системи        |

\* Складено автором самостійно.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки подальший розвиток системи кадрового обліку підприємства повинен ґрунтуватися на

принципах інтеграції, автоматизації, аналітичності та клієнтоорієнтованості. Впровадження окремих цифрових рішень, хоча і забезпечує певний позитивний ефект, однак не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифровізації. Саме тому для КП «Тернопільводоканал» доцільним є формування комплексної стратегії вдосконалення кадрового обліку, яка передбачає системний підхід до використання сучасних інформаційних технологій.

Першим ключовим напрямом є подальша інтеграція інформаційних систем підприємства. Об'єднання кадрового, бухгалтерського та управлінського обліку в єдину цифрову платформу дозволить забезпечити узгодженість даних, уникнути дублювання інформації та підвищити ефективність управлінських процесів. Інтегровані системи створюють передумови для формування єдиного інформаційного простору підприємства, що є основою для прийняття оперативних та обґрунтованих рішень.

Другим важливим напрямом є розвиток аналітичного потенціалу кадрового обліку. Використання сучасних інструментів аналітики та технологій обробки даних дозволяє перейти від простого фіксування інформації до її глибокого аналізу. Це дає можливість прогнозувати кадрові ризики, зокрема плинність персоналу, дефіцит робочої сили, зниження продуктивності праці, а також розробляти превентивні заходи щодо їх мінімізації. У перспективі доцільним є впровадження елементів штучного інтелекту для автоматизованого аналізу даних і підтримки управлінських рішень.

Третім напрямом є розвиток цифрових сервісів для працівників. Створення та вдосконалення електронного кабінету працівника, мобільних додатків і онлайн-платформ взаємодії дозволить підвищити рівень доступності кадрових послуг, забезпечити оперативний обмін інформацією та сформувати більш сучасну модель взаємодії між працівниками і роботодавцем. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності персоналу, формуванню довіри та зміцненню корпоративної культури.

Наступним напрямом є автоматизація процесів управління робочим часом і навантаженням працівників. Використання цифрових інструментів планування змін, обліку робочого часу та контролю виконання завдань дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, зменшити перевантаження персоналу та сприяти забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, що особливо актуально для підприємств з безперервним виробничим процесом, до яких належить КП «Тернопільводоканал».

Важливим напрямом є також забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних. Подальша цифровізація кадрового обліку потребує впровадження сучасних технологій захисту інформації, багаторівневих систем доступу, шифрування даних та регулярного аудиту інформаційної безпеки, що дозволить мінімізувати ризики витоку інформації та підвищити довіру працівників до цифрових систем.

Окремої уваги потребує розвиток цифрових компетенцій персоналу. Ефективність функціонування цифрової системи кадрового обліку значною мірою залежить від рівня підготовки працівників, їх здатності працювати з новими технологіями та адаптуватися до змін. Тому доцільним є впровадження системи безперервного навчання, проведення тренінгів, семінарів та консультацій з питань цифровізації.

Крім того, перспективним напрямом є впровадження концепції гнучкої організації праці, яка передбачає використання дистанційних форм зайнятості, гнучких графіків роботи та цифрових інструментів комунікації. Це дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, забезпечити більш ефективне використання їхнього потенціалу та адаптувати підприємство до сучасних умов ринку праці.

Таким чином, вдосконалення системи кадрового обліку КП «Тернопільводоканал» на основі цифрових технологій має здійснюватися комплексно та стратегічно. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового



потенціалу, забезпеченню стабільності функціонування підприємства та формуванню сучасної цифрової моделі організації праці.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що кадровий облік є ключовим елементом системи управління персоналом, який забезпечує формування повної та достовірної інформаційної бази про працівників і виступає основою для прийняття управлінських рішень. Визначено, що в умовах цифрової трансформації економіки відбувається зміна ролі кадрового обліку – від адміністративної функції ведення документації до інструменту стратегічного управління персоналом. Доведено, що цифровізація кадрових процесів передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема HRM-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів, систем обліку робочого часу та аналітичних платформ, що забезпечують автоматизацію облікових процедур, підвищення точності даних, оперативність їх обробки та доступність у режимі реального часу.

Встановлено, що впровадження цифрових технологій у кадровий облік сприяє підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок оптимізації кадрових процесів, зменшення адміністративного навантаження, покращення комунікації між працівниками і роботодавцем та розширення аналітичних можливостей. Визначено, що інтеграція кадрових систем з іншими інформаційними системами підприємства формує єдиний інформаційний простір і підвищує якість управлінських рішень. Водночас обґрунтовано, що цифровізація супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних і підвищення рівня цифрових компетенцій працівників. Доведено, що цифровізація кадрового обліку є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємства та його адаптації до сучасних умов розвитку цифрової економіки.

У результаті проведеного аналізу діяльності ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» встановлено, що підприємство загалом характеризується зростанням обсягів діяльності та розширенням ресурсної бази, що підтверджується збільшенням доходу та активів упродовж 2022–2025 років.

Водночас виявлено суттєву нестабільність фінансових результатів, зокрема різке зниження чистого прибутку та рентабельності у 2023–2024 роках із подальшим лише частковим відновленням у 2025 році. Аналіз кадрового потенціалу показав нестійку динаміку чисельності працівників: після зростання у 2022–2024 роках відбулося значне скорочення у 2025 році, що свідчить про залежність кадрової політики від змін у зовнішньому середовищі та обсягів діяльності. Також встановлено коливання продуктивності праці, що проявляється у зниженні доходу на одного працівника з подальшим частковим відновленням.

Аналіз фінансових і ринкових показників дозволив виявити зниження ділової активності підприємства, що підтверджується падінням оборотності активів, зниженням показників рентабельності та уповільненням темпів зростання виручки. Одночасно підприємство демонструє високий рівень ліквідності та зростання фінансової автономії, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, але також може вказувати на неефективне використання ресурсів. Негативною тенденцією є погіршення ринкових позицій підприємства, що проявляється у зниженні місця на ринку та уповільненні приросту виручки. У сукупності це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема цифровізації кадрового обліку та системи управління персоналом.

У результаті оцінки ефективності використання цифрових інструментів у кадровому обліку ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ» встановлено, що на підприємстві переважає традиційний підхід до ведення кадрової роботи з використанням паперових носіїв та часткової автоматизації процесів. Визначено, що кадровий облік виконує базові функції забезпечення управління персоналом, однак його аналітичний та стратегічний потенціал реалізується обмежено. Виявлено нестабільність кадрової політики, що проявляється у коливанні чисельності персоналу, а також нерівномірність використання трудових ресурсів, що підтверджується динамікою доходу на одного працівника. Крім

того, система мотивації орієнтована переважно на матеріальні стимули, тоді як нематеріальні чинники використовуються недостатньо, що негативно впливає на рівень залученості персоналу.

Проведена оцінка показала низький рівень цифровізації кадрового обліку, що підтверджується обмеженою автоматизацією процесів, відсутністю інтегрованих HRM-систем, недостатнім розвитком електронного документообігу та слабкими аналітичними можливостями. Встановлено, що це призводить до значних витрат часу на обробку інформації, дублювання даних, ризику помилок та ускладнення прийняття управлінських рішень. Водночас підприємство має потенціал для вдосконалення системи управління персоналом за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, що дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити більш якісне управління персоналом у перспективі.

Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій у систему кадрового обліку як ключового напрямку підвищення ефективності управління персоналом. Визначено, що традиційні підходи до ведення кадрової документації не відповідають сучасним вимогам оперативності, точності та аналітичності, що зумовлює потребу в їх трансформації. Запропоновано комплекс заходів, зокрема впровадження HRM-систем, електронного документообігу, систем обліку робочого часу, аналітичних інструментів та цифрових сервісів для працівників, реалізація яких сприятиме автоматизації кадрових процесів, підвищенню прозорості та зменшенню адміністративного навантаження.

Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій показала, що їх використання забезпечує комплексний економічний, організаційний та соціальний ефект, який проявляється у скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, покращенні якості управлінських рішень та зростанні задоволеності персоналу. Водночас встановлено наявність певних ризиків, зокрема потреби у значних інвестиціях, підвищенні цифрових компетенцій

працівників та забезпеченні кібербезпеки. У підсумку доведено, що подальше вдосконалення системи кадрового обліку повинно здійснюватися на засадах інтеграції інформаційних систем, розвитку HR-аналітики, цифровізації процесів і впровадження гнучких форм організації праці, що дозволить сформувати сучасну цифрову модель управління персоналом і забезпечити сталий розвиток підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка та організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
3. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-11>
4. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
5. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.
6. Ванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71.
7. Васильчук С. О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 2022.
8. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1 (46). С. 31-37.
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та

- можливості. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2022. № 66. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>
- 10.Ведерніков М. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 66. 2022. С. 39-48.
  - 11.Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. Економіка транспортного комплексу. 2025. № 46. С. 350. 34
  - 12.Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В.Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом.Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Випуск 68. С. 112–120. DOI:<https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.28458>
  - 13.Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
  - 14.Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості No 86, 2024. С.188-195.
  - 15.Григор'єв, О. Інноваційні технології HR- менеджменту в кризовий період: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки. 2025.№ (2 (53), 502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
  - 16.Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика». 2023. С. 10-18
  - 17.Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>

- 18.Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.
- 19.Дяків О. П. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 28. 2023. С.104-111.
- 20.Дяків О. П. Трансформація цінностей зайнятості на платформах «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0». Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали доповід. Всеукраїнської науковопрактичної конференції з міжнародною участю.Тернопіль. ЗУНУ. 2024. С.139-141.
- 21.Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
- 22.Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Випуск 2. С. 10–17.
- 23.Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
- 24.Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>
- 25.Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>



26. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали Міжнародної наукової конференції. Житомир, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/01/136.pdf>
27. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>
28. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
29. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 290–297
30. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
31. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
32. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022413268> 2022. № 4. 36
33. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1–2 (41). С. 56–58.
34. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9 (15). С. 122–139.

35. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/368>
36. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-397>
37. Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної URL: конференції. Житомир, 2022.
38. Піменов В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>
39. Приб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 661–670. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
40. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61100>
41. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
42. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. № 101. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>
43. Статистична та фінансова звітність ПП «ТЕРНОПІЛЬ БУДКОНТРОЛЬ».

- 44.Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>
- 45.Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 12(24). 2021. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).
- 46.Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. Вип. 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
- 47.Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>
- 48.Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>.
- 49.Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. Ефективна економіка. № 8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
- 50.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство. № 32, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
- 51.Johannsmeier L., Gerchow M., Haddadin S. A framework for robot manipulation: skill formalism, meta learning and adaptive control. 2019 International Conference on Robotics and Automation (ICRA). Montreal, QC, Canada. IEEE. 2019. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICRA.2019.8793542>
- 52.Lee N. E. Skills for the 21st century: a meta-synthesis of soft-skills and achievement. Canadian Journal of Career Development. 2018. Vol. 17. No. 2. P. 73–86. URL: <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/80>.

- 53.Spencer E. M., Lucas B. Meta-skills: Best practices in work-based learning. A literature review. University of Winchester. November 2021. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>.