

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ
В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент».
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування».
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

Ігор ТЕРЕШКІН
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. _____
Ігор ТЕРЕШКІН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Людмила ПАРІЙ
науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУСЄВА
науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
вчене звання

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Терешкіна Ігора Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Система управління діджиталізацією в діяльності підприємств

керівник кваліфікаційної роботи Людмила ПАРІЙ, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «26» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань формування траєкторії цифрової трансформації підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Дослідження використання діджитал інструментів та їх впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємств.

2. Аналіз передумов використання штучного інтелекту як діджитал інструменту та його впливу на кадрові ризики в управлінні персоналом ПРАТ «Карлсберг Україна».

3. Пропозиції щодо зменшення кадрового ризику шляхом впровадження діджитал інструментів в управлінні персоналом ПРАТ «Карлсберг Україна».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 17 рисунків, 22 таблиць, 82 використаних джерела, презентація на 14 стор.

6. Дата видачі завдання «25» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	25.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	23.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	13.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	4.12.2024	
6	Висновки	10.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	16.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2024	

Здобувач вищої освіти _____ Ігор ТЕРЕШКІН
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Людмила ПАРІЙ
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом та оцінці кадрових ризиків на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом та його вплив на кадрові ризики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом та аналізі кадрових ризиків на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Робота присвячена дослідженню впливу діджиталізації та штучного інтелекту (ШІ) на управління персоналом підприємств, зокрема аналізу кадрових ризиків та розробці стратегій їх зниження. Розглянуто теоретичні аспекти впровадження ШІ в HR-сферу, сучасні виклики та можливості діджиталізації, а також роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності бізнес-процесів.

Особливу увагу приділено практичному аналізу діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», оцінці потенціалу застосування ШІ у кадровому менеджменті цього підприємства та розробці рекомендацій щодо впровадження систем PeopleAnalytics і моніторингу ризиків. Дослідження базується на фундаментальних наукових положеннях, аналітичних даних та результатах експертного опитування.

Практична значущість роботи полягає у створенні методичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою цифрових технологій у сфері управління персоналом.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Вона містить 22 таблиці, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Зміст роботи викладено на 106 сторінках.

Ключові слова: діджиталізація, штучний інтелект (ШІ), управління персоналом, кадрові ризики, PeopleAnalytics, оптимізація бізнес-процесів,

цифрові технології, стратегічний HR-менеджмент, інноваційні підходи, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

The purpose of the study is to develop recommendations for the implementation of artificial intelligence in human resources management and assessment of personnel risks at the enterprise of PJSC “Carlsberg Ukraine”.

The object of the study is the application of artificial intelligence in human resources management and its impact on human resources risks of the enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to the use of artificial intelligence in human resources management and analysis of personnel risks on the example of PJSC “Carlsberg Ukraine”.

The paper is devoted to the study of the impact of digitalization and artificial intelligence (AI) on enterprise human resources management, in particular, the analysis of personnel risks and the development of strategies to reduce them. The article examines the theoretical aspects of AI implementation in the HR sphere, current challenges and opportunities of digitalization, as well as the role of innovative technologies in improving the efficiency of business processes.

Particular attention is paid to the practical analysis of the activities of Carlsberg Ukraine PJSC, the assessment of the potential for using AI in the HR management of this enterprise, and the development of recommendations for the implementation of PeopleAnalytics and risk monitoring systems. The research is based on fundamental scientific principles, analytical data, and the results of an expert survey.

The practical significance of the work lies in the creation of methodological recommendations aimed at increasing the competitiveness of enterprises with the help of digital technologies in the field of human resources management.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references. It contains 22 tables, 17 figures. The list of references includes 82 items. The content of the paper is set out on 106 pages.

Keywords: digitalization, artificial intelligence (AI), human resources management, human resources risks, PeopleAnalytics, business process optimization, digital technologies, strategic HR management, innovative approaches, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Огляд сучасних тенденцій діджиталізації в управлінні персоналом.....	12
1.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємств.....	21
1.3. Огляд кадрових ризиків під впливом використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	49
2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».....	49
2.2. Аналіз потенціалу підприємства та ефективність його використання на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».....	56
2.3. Аналіз можливостей використання штучного інтелекту в управлінні персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».....	68
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМЕНШЕННЯ КАДРОВОГО РИЗИКУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	72
3.1. Впровадження системи моніторингу кадрових ризиків для ПрАТ «Карлсберг Україна».....	72
3.2. Впровадження системи PeopleAnalytics для ефективного управління поведінкою працівників ПрАТ «Карлсберг Україна».	79
3.3. Вплив запропонованих рішень на основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	87
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останніх тридцяти років науковці активно досліджують можливості застосування штучного інтелекту (ШІ) на практиці. Ця технологія розглядається як революційний інструмент, здатний кардинально змінити структуру ринку праці. Очікується, що технологічний розвиток та економічний прогрес сприятимуть значним змінам у сфері управління персоналом у найближчому майбутньому. Впровадження інновацій стане важливим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності та зміцнення стійкості організацій в умовах глобальної конкуренції. Використання таких технологій навіть у короткостроковій перспективі може стимулювати зростання світової економіки.

Розвиток ШІ змінює не лише управлінські процеси, а й відкриває нові можливості для оптимізації виробничих, комунікаційних та обслуговуючих систем в різних галузях. Зокрема, автоматизація рутинних завдань, обробка великих даних і прогнози на основі машинного навчання дозволяють підприємствам значно покращити продуктивність, зменшуючи витрати та підвищуючи точність рішень.

ШІ також має потенціал для зміни підходів до навчання та розвитку кадрів. Персоналізовані програми, що враховують індивідуальні потреби працівників, дозволяють покращити процеси професійної підготовки, підвищуючи кваліфікацію та адаптивність кадрів до вимог ринку праці. Це дає змогу організаціям швидше реагувати на зміни в умовах жорсткої конкуренції та глобальних викликів.

Одночасно, впровадження ШІ може сприяти підвищенню соціальної справедливості та інклюзивності. Завдяки новітнім технологіям можна створювати робочі місця для людей з обмеженими можливостями та знижувати рівень помилок і упереджень при прийнятті рішень у таких сферах, як рекрутинг та управління персоналом.

У довгостроковій перспективі технології на основі ШІ можуть стати основою для нових форм співпраці між людьми та машинами, де ШІ

доповнюватиме людські здібності, а не замінюватиме їх. Це дозволить створити більш динамічну та адаптивну економіку, здатну ефективно реагувати на глобальні виклики, як-от зміни клімату, демографічні зрушення чи швидкий розвиток нових технологій.

Оптимізація бізнес-процесів тісно пов'язана з ефективністю управління персоналом, виходячи за межі традиційних підходів. У сучасному світі, де все змінюється дуже швидко, виявлення талановитих кадрів стає складнішим завданням, ніж будь-коли раніше. Завдяки системам ШІ організації можуть значно прискорити цей процес, що дозволяє ефективно оптимізувати бізнес-процеси. Однак використання ШІ також піднімає етичні питання, які вимагають уваги на рівні суспільства.

Щодня ШІ все більше відіграє ключову роль у формуванні кадрового потенціалу організацій. Ймовірно, велика частина людської праці буде змінена або замінена ШІ в різних секторах. Це може призвести до значних змін на ринку праці та збільшення конкуренції серед фахівців.

Особливо важливою є управлінська місія у процесі впровадження ШІ в організаціях, адже керівники повинні розуміти не тільки переваги, але й можливі ризики цього процесу для кадрової політики підприємств. Теоретичні основи використання штучного інтелекту були предметом досліджень таких видатних вчених, як Ч. Беббідж, Н. Вінера, С. Гокінг, А. Тьюрінг, П. Вінсон, В. Глушков, Д. Попов, О. Швирков. Питання застосування технологій ШІ в різних країнах також розглядали науковці, серед яких Є. Бабич, В. Білик, О. Баранова, Г. Машлій, О. Мосій, М. Пельчер. Проте, дослідження умов ефективного впровадження систем ШІ в практичну діяльність підприємств триває. Актуальність цієї роботи полягає у вивченні сучасних тенденцій управління персоналом з використанням ШІ та ефективного управління кадровими ризиками на підприємствах.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом та оцінці кадрових ризиків на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна».

Відповідно до мети, поставлено такі завдання:

- Вивчити сучасні тенденції цифровізації в управлінні персоналом.
- Обґрунтувати доцільність застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємства.
- Дослідити кадрові ризики, що виникають через використання ШІ в управлінні персоналом на підприємстві.
- Оцінити діяльність і ключові показники ПрАТ «Карлсберг Україна».
- Проаналізувати кадрові показники ПрАТ «Карлсберг Україна».
- Оцінити потенціал застосування ШІ в управлінні персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».
- Розробити рекомендації щодо впровадження системи штучного інтелекту для управління персоналом та аналізу кадрових ризиків у ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом та його вплив на кадрові ризики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом та аналізі кадрових ризиків на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації українських та зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні Інтернет-ресурси, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України, маркетингові та фінансові звіти підприємства, а також дослідження і розробки автора. Для обробки економічної інформації, побудови таблиць і графіків використовувалося сучасне програмне забезпечення.

Теоретична та методологічна основа дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях економічної теорії, а також на роботах українських та зарубіжних вчених-економістів, які досліджують проблеми цифровізації управління персоналом підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез,

порівняння, аналогії, розрахунково-конструктивний метод, логічне узагальнення та експертне опитування для проведення ранжування та визначення економічної ефективності заходів.

Наукова новизна результатів полягає в теоретичному узагальненні та розробці інноваційних підходів до створення ефективної системи управління персоналом у контексті цифрової економіки. На основі опитування працівників було проведено ранжування кадрових ризиків, які можуть виникнути внаслідок застосування штучного інтелекту в системі управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна».

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці методичних рекомендацій і практичних положень, які сприяють вирішенню проблеми формування ефективної системи управління персоналом підприємства за допомогою сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності сучасного ринку.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Вона містить 22 таблиці, 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Зміст роботи викладено на 106 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Аналіз сучасних тенденцій цифровізації в управлінні персоналом.

У умовах економічної нестабільності, невизначеності та обмеженості природних ресурсів компанії змушені активно впроваджувати нові підходи до формування своєї ресурсної бази. Оптимізація витрат та аналіз внутрішніх ресурсів на різних рівнях управлінських структур стають пріоритетними завданнями для керівників. Важливу роль у цьому процесі відіграють знання та креативний підхід, які доповнюють традиційні виробничі ресурси. Це створює потребу у впровадженні інноваційних методів управління персоналом і ресурсами, зокрема через використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект.

У світлі тенденцій цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) стає однією з найбільш перспективних і затребуваних технологій, активно використовуваних для вирішення ряду завдань у сфері управління персоналом. Це сприяє ефективному пошуку нових підходів до формування ресурсної бази компаній, особливо у контексті економічної нестабільності та обмежених природних ресурсів. У таких умовах важливо зосередитися на оптимізації витрат і ресурсів на різних рівнях управлінської діяльності, що вимагає інноваційних рішень, зокрема в управлінні персоналом за допомогою технологій, таких як ШІ.

Глобалізація та розвиток віртуальних соціально-економічних систем призводять до змін у сприйнятті ролі людини в бізнес-процесах, що вимагає перегляду та оновлення підходів до управління персоналом. Враховуючи сучасні економічні зміни, роль людини в бізнесі стає більш складною і багатогранною, адже працівник тепер не лише виконує завдання, а й активно бере участь у

створенні інновацій і розвитку організацій. Враховуючи це, сучасне управління персоналом повинно орієнтуватися не тільки на ефективність виконання поточних завдань, а й на розвиток людського потенціалу, мотивацію, інтелектуальний капітал та створення умов для інновацій.

Швидкий розвиток технологій та зміна економічних реалій ставлять перед компаніями завдання інтеграції нових підходів до управління персоналом, які враховують індивідуальні потреби співробітників і сприяють розвитку їхніх компетенцій. Важливою складовою цього процесу є впровадження цифрових технологій, які допомагають оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, управління талантами та підвищення залученості співробітників. Таким чином, концепції управління персоналом повинні еволюціонувати разом із новими економічними та технологічними парадигмами для забезпечення конкурентоспроможності організацій у глобалізованому світі.

З історичної точки зору роль людини в економічних процесах змінилася від простого працівника до інноватора та підприємця. Концептуальна еволюція управління персоналом відображає цей процес: від управління трудовими ресурсами до управління персоналом, людськими ресурсами і, врешті-решт, до управління людиною. Врахування цієї еволюції є важливим для розробки інноваційних підходів, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

Оцінка ефективності виконання організаційних функцій тісно пов'язана з відповідністю професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу та впровадженням передових стратегій управління людськими ресурсами. В умовах сучасного бізнесу, основним фактором успіху є ефективна стратегія розвитку людських ресурсів, яка є важливим інструментом для реалізації функцій системного управління і впливає на успіх організації.

Успішне впровадження стратегії управління людськими ресурсами передбачає не лише правильний відбір та оцінку кваліфікації персоналу, а й його постійну підтримку і розвиток, що включає навчання, мотивацію та забезпечення кар'єрного зростання. Стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє

максимально використовувати потенціал кожного співробітника, оптимізувати робочі процеси та підвищити загальну ефективність підприємства.

У цьому контексті необхідно впроваджувати інноваційні методи управління, що відповідають потребам сучасного ринку праці та враховують технологічні зміни. Зокрема, цифрові технології та автоматизація можуть значно оптимізувати процеси рекрутингу, оцінки ефективності та розвитку персоналу, дозволяючи зосередити увагу на стратегічних аспектах управлінської діяльності.

Отже, правильне поєднання передових управлінських стратегій і технологічних рішень є ключовим фактором, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах постійних змін на ринку. Управління людськими ресурсами, яке фокусується на розвитку і підтримці персоналу, стає не лише важливим елементом корпоративної культури, але й основним чинником успіху в глобалізованому і технологічно насиченому середовищі.

В сучасних умовах бізнесу, де вимоги до розвитку компаній постійно зростають, управління людськими ресурсами перетворюється на стратегічно важливу складову. Це є обов'язковою умовою для створення високоефективного менеджменту, що відповідає вимогам сучасного підприємницького середовища.

На вітчизняних підприємствах управління персоналом здійснюється за допомогою комплексного підходу, який включає стратегічне планування, підбір, регулярну підготовку, оцінку та безперервний професійний розвиток працівників. Головною метою цього процесу є максимально ефективно використання людського потенціалу та підвищення продуктивності праці. На практиці управління персоналом є системою стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення місії, цілей та завдань організації, а також на взаємодію з процесами її розвитку і трансформації.

Оскільки працівники є основним ресурсом, що забезпечує не лише поточну діяльність, але й майбутній розвиток компанії, стратегія управління персоналом стає центральним елементом загальної функціональної стратегії, визначаючи

успіх і конкурентоспроможність організації.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як основний план дій підприємства в галузі кадрової політики, який визначає напрямки, форми, джерела та методи формування персоналу для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії. Це перспективний план, спрямований на забезпечення потреб підприємства у конкурентоспроможних людських ресурсах, що базується на теоретичних поглядах, ідеях і принципах, інтегрованих в загальну стратегію компанії.

У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація ринкових відносин і посилення конкуренції вимагають нових підходів до управління, стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку компанії. В такому контексті людський капітал стає важливим джерелом додаткової вартості та конкурентних переваг, а людські ресурси — основним об'єктом стратегічного управління. Оцінка потенціалу працівників базується на їхній кваліфікації, навичках та мотивації до роботи.

Створення стратегії управління людськими ресурсами передбачає баланс інтересів керівництва та працівників, з урахуванням економічних реалій і потреб персоналу. Визначення філософії та основних принципів кадрової діяльності є важливим етапом цієї стратегії, оскільки від цього залежить її результативність. Стратегія управління може вважатися успішною тільки тоді, коли працівники організації мають змогу максимально реалізувати свій потенціал для досягнення поставлених цілей.

Компанії з іноземним капіталом активно займаються кадровим плануванням, що значно відрізняється від підходів, що практикуються у вітчизняних компаніях. Основні труднощі, з якими вони стикаються, включають залучення та мотивацію працівників з потрібною кваліфікацією, організацію гнучких графіків роботи для кращого використання часу, а також перехід від жорстких посадових інструкцій до більш гнучких та зручних для працівників структур. Це дозволяє створити адаптивне та комфортне робоче середовище, яке сприяє розвитку працівників і задоволенню потреб обох сторін.

У компаніях з іноземним капіталом, зокрема серед американських фахівців, часто спостерігається висока спеціалізація в окремих сферах, що обмежує можливості кар'єрного росту в інших управлінських областях. Під час набору на роботу всі кандидати проходять тестування, яке оцінює їхню професійну кваліфікацію, а компанії мають власні критерії відбору та процедури. Окремо проводиться адаптація нових співробітників до робочих процесів, що включає знайомство з їхніми обов'язками через виконання інструкцій, що відповідають їхній спеціалізації та організаційній структурі компанії.

Управління людськими ресурсами в Японії має свої особливості, серед яких довічне працевлаштування, стабільність зайнятості, підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, а також активна участь працівників у профспілках, організованих у межах компанії. Вітчизняні підприємства, як правило, мають відділи кадрів, які займаються наймом та звільненням працівників, а також організацією навчання. Проте ці відділи часто обмежені в своїй кваліфікації та не охоплюють всі аспекти управління персоналом.

В компаніях з іноземним капіталом кадрові підрозділи застосовують різноманітні методи для аналізу та планування персоналу. Наприклад, в американських компаніях для підбору кандидатів використовуються психометричні методи, а також фізіогномічний аналіз фотографій для оцінки особистісних характеристик. Крім того, анкети кандидатів і заяви оцінюються за 238 ознаками, що дозволяє більш детально вивчити їхні особистісні риси. Процес відбору може тривати до 48 годин у Японії та 16-18 годин у США.

У компаніях з іноземним капіталом відділи кадрів використовують широкий спектр методів для оцінки та планування персоналу. Наприклад, в американських компаніях під час відбору нових співробітників активно застосовуються психометричні методи. HR-спеціалісти також проводять фізіогномічний аналіз фотографій за спеціально розробленими таблицями, що включають 198 характеристик. Анкети кандидатів та заявки оцінюються за 238 критеріями для детального вивчення особистих рис претендентів. Процес відбору може тривати до 48 годин у Японії та 16-18 годин у США.

Важливо зазначити, що компанії з іноземним капіталом не лише оцінюють професійні навички кандидатів, а й звертають увагу на їх психологічний портрет. Це дозволяє точніше визначити, наскільки кандидат впишеться в корпоративну культуру компанії та зможе ефективно працювати в команді. Психометричні тести, фізіогномічний аналіз і інші методи допомагають з'ясувати, чи має кандидат необхідні особистісні якості для виконання завдань і довгострокової співпраці з колегами.

Ці технології також відображають більш гнучкий підхід до управління персоналом, орієнтуючи компанії на створення оптимальних умов для розвитку працівників та забезпечення високої продуктивності на всіх етапах їх кар'єри. Завдяки цьому, компанії можуть не лише підтримувати високий рівень кваліфікації та мотивації співробітників, а й формувати лояльні та стабільні команди, де кожен член чітко розуміє свої ролі та обов'язки.

На противагу цьому, вітчизняні компанії часто обмежуються традиційним підходом до управління персоналом, де відділи кадрів зосереджені на адміністративних функціях, таких як найм і звільнення працівників. Такий підхід може стримувати можливості компаній у залученні та розвитку талановитих спеціалістів. Відсутність комплексного підходу та інноваційних методів оцінки може призвести до високої плинності кадрів і зниження ефективності роботи.

Однак, з огляду на досвід компаній з іноземним капіталом, українські компанії все частіше прагнуть впроваджувати сучасні методи аналізу та управління персоналом, зосереджуючи увагу на розвитку працівників, їх професійному зростанні та підтримці корпоративної культури. Такий підхід сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення високих результатів і забезпечення стабільності в команді на довгострокову перспективу.

Одним з основних завдань менеджменту є ефективна організація роботи співробітників, враховуючи їхні кваліфікаційні компетенції та потенціал, щоб їхні конкурентні переваги органічно вписувалися в загальну стратегію компанії. Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти ціннісно-орієнтованого управління.

Управління персоналом передбачає детальний аналіз шляхів створення цінності для компанії у вибраній галузі, а також прийняття рішень, орієнтованих на максимізацію існуючих і потенційних джерел цінності. Впровадження ціннісно-орієнтованого підходу допомагає оптимізувати стратегії управління персоналом та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії. Такий підхід включає створення організаційних умов для поступового внесення позитивних змін у діяльність підприємства.

Ключовим елементом цього підходу є система цінностей, що сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів компанії. Реалізація цієї концепції вимагає не лише коригування кадрової політики, а й створення сприятливих умов для професійного росту співробітників. Головною метою є стабільне підвищення продуктивності компанії через постійне вдосконалення організаційних процесів і їх адаптацію до вимог ринку та внутрішніх потреб.

У країнах з ринковою економікою існують різні моделі мотивації праці, серед яких найбільш популярні підходи, що використовуються в Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччині та Швеції. Подальше вивчення японської та американської моделей управління людськими ресурсами дозволить глибше зрозуміти їхні особливості та застосування [5].

Японська система мотивації працівників відрізняється високою гнучкістю і зазвичай базується на трьох основних аспектах: професійній кваліфікації, віці та виконанні трудових обов'язків. Заробітна плата працівників, включаючи робітників, технічний персонал і менеджерів, визначається згідно з тарифною сіткою, де враховуються такі фактори, як вік, стаж роботи, рівень кваліфікації та набута майстерність, що відображаються у різних категоріях та розрядах.

Мотиваційна модель в Японії спрямована на підвищення продуктивності праці з метою поліпшення якості життя. У цій системі держава не здійснює жорсткого контролю за соціальною ієрархією, а натомість активно підтримує підприємництво. Така модель можлива лише в суспільствах з високим рівнем національної свідомості, де інтереси держави переважають над інтересами окремої особи, а громадяни готові жертвувати своїми матеріальними благами

заради спільного блага.

Багато японських компаній застосовують комбіновану модель мотивації, яка поєднує традиційний віковий підхід з сучасними методами оплати праці. Заробітна плата складається з чотирьох основних компонентів: вік, стаж роботи, професіоналізм і продуктивність. Вік і стаж роботи формують основну частину заробітної плати, в той час як професійні навички і рівень продуктивності впливають на додаткову частину, яку називають «заробленою заробітною платою».

У свою чергу, в США підхід до управління персоналом розглядає працівника як ресурс, що сприяє досягненню цілей компанії. Тут великий акцент робиться на індивідуалізмі, самостійності прийняття рішень, особистій відповідальності та кар'єрному зростанні. Американський менеджмент характеризується швидким оцінюванням персоналу, можливістю для кар'єрного росту, високим рівнем професіоналізму та застосуванням формальних і кількісних методів оцінки працівників.

В Японії ж управлінська модель орієнтована на людиноорієнтовані принципи, де працівники сприймаються не лише як ресурси, а й як особистості. Тут велика увага приділяється колективізму, співпраці, спільному прийняттю рішень і довгостроковій зайнятості.

У країнах з розвиненою економікою, таких як Канада та США, як для малого, так і для великого бізнесу характерна чітка політика «входу та виходу», яка дає можливість швидко наймати працівників, а також переводити або звільняти їх відповідно до змінних потреб компанії. Особливу увагу слід приділити американській системі управління людськими ресурсами, зокрема в аспектах організації кадрів, їх розвитку та роботи з резервами.

З іншого боку, японська система мотивації має свою унікальну структуру, що базується на існуючих організаційних моделях та є гнучким механізмом колективної відповідальності, горизонтальних зв'язків і різноманітних стимулів. Вона органічно інтегрується в загальну організаційну модель компанії.

Мотиваційна модель праці в США зосереджена на стимулюванні підприємницької активності та підтримці ініціативних працівників. Вона відображає соціокультурні особливості країни, де ключовими цінностями є особисті досягнення та високий рівень економічного благополуччя. Важливим елементом цієї моделі є система оплати праці, яка зазвичай базується на погодинній оплаті з чітко окресленими завданнями, доповненою преміями та іншими заохоченнями.

Основний принцип оплати праці в США полягає в поєднанні погодинної та відрядної оплати, що застосовується як для основних, так і для допоміжних працівників. Заробіток визначається як добуток годинної ставки та кількості відпрацьованих годин, причому премії зазвичай не враховуються в розрахунках, оскільки вони вже закладені в базову ставку або оклад. Це спрощує розрахунки заробітної плати та полегшує бюджетування витрат на оплату праці.

Ключовим аспектом стратегічного управління людськими ресурсами є ефективні системи мотивації та заохочення персоналу. Визнання досягнень співробітників є важливим елементом цих систем. Приблизно 80% компаній в США використовують подібні моделі мотивації, де основними інструментами є матеріальні винагороди через основну зарплату, премії, додаткові пільги та індикатори ефективності (KPI), які застосовуються для оцінки результатів роботи співробітників.

Серед альтернативних методів негрошової мотивації, які активно використовуються в інших країнах і поступово набирають популярності в Україні, є гнучкий графік роботи, дистанційна робота, кар'єрне планування в компанії, навчальні програми, додаткові відпустки, святкові подарунки для працівників та патерналістська політика. Дослідження компанії Watson Wyatt Heisman показують, що впровадження гнучкого графіка та дистанційної роботи може підвищити мотивацію працівників в Європі на 75%, кар'єрне планування – на 60%, а навчання – на 20%.

Традиційні технократичні методи управління персоналом втрачають актуальність через швидкий розвиток технологій, техніки та зміну характеру

праці. У контексті глобалізації ринку та зростаючої конкуренції виникає потреба в нових організаційних моделях, які орієнтовані на оптимізацію стратегічного управління персоналом. Організаційний розвиток можливий тільки при ефективному використанні, оцінці та реалізації всіх ресурсів компанії в стратегічному контексті. Стратегії управління персоналом повинні передбачати майбутні зміни та активно інтегрувати новітні управлінські технології, організаційні трансформації та цифрові інновації.

Штучний інтелект є продуктом нового етапу технологічного прогресу і через десять років стане настільки ж звичною технологією, як і електрика. Однак він не зможе замінити людину. Головною перевагою ШІ є його здатність швидше і ефективніше вирішувати проблеми, з якими людство стикається на шляху від інформаційного до цифрового суспільства. Це стосується великих баз даних, розподілених реєстрів, високошвидкісних мереж, Інтернету речей та освоєння космосу. Список цифрових явищ, що вже існують або з'являються, можна продовжувати.

1.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом підприємств

З початку ХХ століття дослідники активно вивчають можливості практичного застосування штучного інтелекту (ШІ), що стало важливим напрямком інноваційних технологій з потенціалом для кардинальних змін у світі праці. Економічний розвиток, прогрес у технологіях та ефективне управління людськими ресурсами вимагають значних змін в організації цих процесів. Впровадження новітніх технологій відіграє ключову роль у покращенні управлінських практик, особливо в умовах глобальних викликів.

Розвиток ШІ є пріоритетним як на загальному рівні, так і в сфері управління персоналом. Швидке впровадження технологічних рішень може сприяти зростанню світової економіки, а ефективність бізнесу значною мірою залежить від правильного управління людськими ресурсами. У сучасних умовах

конкуренції, де пошук кваліфікованих кадрів стає дедалі складнішим, системи ІІІ можуть значно спростити цей процес, оптимізуючи численні бізнес-процеси.

Застосування ІІІ в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність найму та управління співробітниками, що в умовах сьогодення стає все важливішим. Автоматизація таких процесів, як відбір кандидатів, аналіз резюме, оцінка претендентів та моніторинг кар'єрного зростання, не лише економить час, але й зменшує вплив людського фактора, зокрема упередженості, яка може впливати на прийняття рішень.

Окрім того, ІІІ-системи можуть допомогти в створенні персоналізованих програм розвитку для співробітників, відстеженні їх продуктивності та адаптації до змін у робочому середовищі. Завдяки здатності обробляти великі обсяги даних, ІІІ може виявляти приховані закономірності, що дозволяє точніше прогнозувати потреби компанії в кадрах і коригувати стратегії розвитку персоналу відповідно до змін на ринку праці.

Отже, інтеграція штучного інтелекту в процеси управління персоналом не тільки спрощує виконання рутинних завдань, але й відкриває нові можливості для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень, що зміцнює конкурентоспроможність організацій на міжнародному рівні. У довгостроковій перспективі це може спричинити суттєві зміни у тому, як підприємства взаємодіють з персоналом та адаптуються до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Розуміння переваг від впровадження інформаційних технологій сприяє вибору нових бізнес-моделей, що відповідають викликам четвертої промислової революції. В таких умовах важливо ретельно аналізувати та оцінювати особливості ринкового середовища, в якому працюють цифрово орієнтовані компанії.

Таблиця 1.

Особливості функціонування компаній, орієнтованих на діджиталізацію

Вид компаній	Рівень впровадження	Характерні риси ринкового середовища, на якому функціонують компанії	Заходи, які необхідно впроваджувати за орієнтації на діджиталізацію агробізнесу
«Новичок»	Перший	Посилення конкуренції на ринку, інтеграція новітніх технологій, розширення ролі Інтернету та соціальних мереж, а також зростаюча значущість хмарних платформ для переробного сектору.	Здійснення самостійного кількісного та якісного аналізу потреб у цифрових технологіях, формування «креативної» культури для потенційного впровадження цифрових рішень, а також оновлення управлінських систем з урахуванням актуальних ринкових тенденцій.
«Початківець»	Другий	Розробка нових стандартів обслуговування клієнтів, вдосконалення процесу надання послуг, формування персоналу, орієнтованого на цифрові технології, а також застосування інформаційних технологій для реклами товарів і послуг.	Запуск інноваційних проєктів, орієнтованих на діджиталізацію, залучення висококваліфікованих фахівців, створення «цифрових» робочих місць, організація мобільного та децентралізованого робочого середовища, а також розвиток навичок для роботи з інструментами «Індустрії 4.0».
«Спеціаліст»	Третій	Зниження обсягу ручної праці, автоматизація управління бізнес-процесами, прискорення виконання операцій під час надання послуг, створення можливостей для обробки великих обсягів даних та зміцнення споживчої лояльності.	Втілення проєктів діджиталізації з фокусом на інтелектуальний капітал, управління цифровими ідентифікаціями та розвиток навичок створення і керування онлайн-акаунтами. Запровадження блокчейн-технології для загального використання, яка гарантує незмінність збереження бізнес-даних, а також застосування криптографічних засобів для забезпечення безпеки.
«Лідер»	Четвертий	Послуги, які раніше потребували значних часових витрат, стали набагато доступнішими. Зниження витрат на обслуговування клієнтів принесло економічні переваги. Розширення клієнтської бази відбувається без залежності від географічного розташування, а послуги тепер надаються через цифрові продукти.	Інтеграція діджиталізації в переробну галузь контексті «Індустрії 4.0» передбачає розвиток бізнес-взаємин, використання онлайн-платформ та мережевого капіталу. Створення «контрольних центрів» дає змогу оперативно реагувати на бізнес-процеси в реальному часі. Втілення комерційних Інтернет-проєктів сприяє також розширенню ринків товарів та послуг.

Примітка*: складено авторами на основі узагальнення досліджень

Сьогодні прийняття стратегічних рішень, які забезпечують успішну діяльність підприємства на ринку та сприяють формуванню його

конкурентоспроможності, неможливе без використання інформаційних і цифрових технологій. Швидкий розвиток віртуального середовища та його багатофункціональність впливають на бізнес-процеси компаній, що вимагає їх адаптації до нових економічних умов. Сучасна економіка є поєднанням традиційної та нової цифрової економіки, оскільки багато компаній функціонують як у реальному, так і в цифровому середовищі.

Переваги впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом можна узагальнити наступним чином:

1.Автоматизація найму – використання алгоритмів для ефективного відбору кандидатів, аналізу їхніх резюме та оцінки відповідності вимогам вакансій.

2.Аналіз даних – застосування ШІ для прогнозування тенденцій на ринку праці, оцінки рівня задоволеності працівників та інших важливих показників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3.Автоматизація рутинних завдань – ШІ здатен автоматизувати процеси, такі як оцінка відгуків, розподіл завдань і планування графіків, звільняючи час для більш складних функцій управління.

4.Комунікація з працівниками – ШІ-системи можуть відповідати на запити співробітників і надавати консультації, що поліпшує взаємодію між персоналом і керівництвом.

5.Поліпшення досвіду працівників – ШІ може запропонувати персоналізовані навчальні матеріали та рекомендації для розвитку працівників.

6.Автоматизація обліку – ШІ здійснює автоматичний облік відпусток, робочого часу та інших аспектів робочого процесу.

Основною метою застосування ШІ в управлінні персоналом є підвищення ефективності та оптимізація процесів, що веде до загального покращення результативності організації. Концепція використання штучного інтелекту для підвищення ефективності та справедливості в управлінні персоналом є перспективною, хоча вона в основному розвиває вже існуючі тенденції в HR-сфері. Унікальність ШІ полягає в його здатності до масштабування, високої

точності та ефективності у вирішенні когнітивних завдань, таких як відбір кандидатів.

Особливо важливим є застосування ШІ в **рекрутингу**, де він оптимізує процеси пошуку та відбору кандидатів, а також аналізує їхні профілі на відповідність вимогам вакансій. Використання інструментів ШІ дозволяє поліпшити прогнозування успіху кандидатів у компанії. Система також вирішує складнощі, пов'язані з вибором кандидатів із подібними характеристиками, такими як знання, навички та установки. Як результат, ШІ допомагає приймати більш обґрунтовані та економічно ефективні рішення при відборі кандидатів.

Сучасні системи управління кандидатами вже автоматизують частину відбору, зокрема за допомогою фільтрації кандидатів на основі ключових слів, що відповідають вимогам вакансії. Однією з новітніх функцій таких систем є застосування ШІ, який може не лише знаходити нові групи кандидатів, але й самостійно рекламувати вакансії без залучення рекрутерів. Крім того, ШІ здатен автоматизувати початкові етапи відбору, комбінуючи алгоритми для аналізу резюме, тестування кандидатів і проведення роботизованих співбесід, щоб обрати осіб з необхідними навичками та характеристиками для найбільш підходящих вакансій.

Чат-боти, інтегровані в ці системи, також можуть проводити первинне спілкування з кандидатами через попередньо підготовлені запитання, збираючи інформацію про їхні навички, освіту та досвід. Основною метою таких чат-ботів є заміна початкового контакту між кандидатами та рекрутерами, що дає змогу рекрутерам зосередитися на більш важливих завданнях і ефективніше реагувати на складніші питання.

Завдяки використанню штучного інтелекту компанії можуть розширити пул кандидатів, покращуючи ефективність відбору та мінімізуючи упередженість, яка може виникнути через суб'єктивні чинники, такі як рівень освіти чи особисті уподобання щодо віку, статі чи етнічної приналежності. У практиці HR-фахівці часто приймають рішення на основі таких зовнішніх факторів, як вигляд кандидата, його емоційний стан, мова тіла, манери,

ораторські здібності та інші особисті характеристики. Ці аспекти можуть вплинути на сприйняття кандидата та прогнозування його професійних і особистісних якостей.

Інтеграція ІІІ допомагає значно зменшити вплив суб'єктивних факторів, забезпечуючи більш об'єктивний і прозорий процес відбору. За даними дослідження компанії Deloitte, навіть із використанням різноманітних тестів та інструментів лише 40% кандидатів оцінюються на відповідність вимогам. Водночас HR-платформа Ideal відзначає, що багато рекрутерів по всьому світу вже активно застосовують штучний інтелект для відбору кандидатів, і експерти прогнозують зростання цієї тенденції. ІІІ інструменти можуть збільшити швидкість обробки резюме на 94%, а також аналізувати важливі формальні критерії, такі як освіта, кваліфікація та досвід кандидатів.

Прикладом таких систем є платформа Head Hunter, яка використовує кілька баз даних для збору інформації. Наприклад, система Clever Staff, одна з найбільш популярних в Україні в сфері рекрутингу, збирає професійні дані з 15 різних джерел. Штучний інтелект в Clever Staff інтегрується з електронною поштою, сайтами для пошуку роботи та LinkedIn, щоб створювати звіти про кандидатів, які найкраще відповідають вимогам роботодавця. Система аналізує вимоги вакансії, знаходить фахівців з відповідними навичками, зазначеними в резюме, і налаштовує етапи відбору, пошук кандидатів та створення звітів згідно з вимогами компанії.

Окрім оцінки професійних компетенцій, нейромережі також здатні виявляти прогалини у знаннях і навичках кандидатів. Впровадження ІІІ дозволяє не тільки знаходити більш кваліфікованих працівників, порівняно з традиційними методами, але й сприяти розвитку навичок існуючого персоналу.

Застосування штучного інтелекту в процесі підбору персоналу не тільки підвищує ефективність відбору, але й значно зменшує ймовірність упередженості. Це надзвичайно важливо в умовах, коли традиційні методи можуть бути впливати на суб'єктивні фактори, такі як уподобання або стереотипи. ІІІ робить процес відбору більш об'єктивним, базуючись на фактах

і точному аналізі кваліфікацій, замість того, щоб покладатися на інтуїтивні чи емоційні судження рекрутера. Це дозволяє компаніям залучати різноманітні таланти і забезпечувати рівні можливості для всіх кандидатів.

Крім того, інструменти ШІ надають можливість постійно вдосконалювати стратегії набору та управління персоналом. Вони генерують детальні аналітичні звіти і прогнози, що допомагає коригувати вимоги до вакансій, покращувати точність прогнозів щодо кандидатів і знаходити нові підходи до рекрутингу, які раніше могли бути неочевидними.

І, нарешті, ШІ дозволяє не лише автоматизувати пошук і відбір кандидатів, а й активно управляти розвитком персоналу в компанії. Це включає створення персоналізованих програм навчання, оцінку ефективності працівників і визначення областей для вдосконалення, що дає можливість підтримувати професійний розвиток персоналу на всіх етапах його кар'єри.

Отже, інтеграція штучного інтелекту в процеси управління персоналом не лише підвищує їх ефективність, а й сприяє розвитку більш інклюзивного, прозорого та результативного підходу до HR. Штучний інтелект і нейромережі мають потенціал вирішувати широкий спектр завдань на різних етапах кар'єри співробітників. Технології на основі нейромереж можуть бути корисними у таких напрямках:

1. Оцінка досягнень, академічних результатів і тестових завдань забезпечує більш точний та справедливий відбір кандидатів.
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів на ринку праці допомагає визначити конкурентоспроможні рівні зарплат для різних посад в організації.
3. Рекомендаційні системи можуть запропонувати працівникам курси для розвитку їхніх професійних навичок, оптимізуючи процес навчання та підвищення кваліфікації.
4. Алгоритми можуть встановлювати цілі для працівників і оцінювати ефективність їх досягнення, а також моніторити продуктивність.
5. Штучний інтелект здатний виявляти потенційно обдарованих співробітників і створювати індивідуальні траєкторії їхнього розвитку в компанії.

6. Технології можуть також аналізувати корпоративну культуру та допомогти створити сприятливе робоче середовище.

Однак важливо пам'ятати про етичні принципи і моральні норми, особливо у випадках, які стосуються звільнення співробітників, де потрібен гуманний підхід. Це питання виходить за межі технологічних інструментів ШІ і вимагає врахування людських цінностей та емоцій.

Розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, суттєво визначає майбутнє багатьох сфер, зокрема управління бізнесом і людськими ресурсами. Проте рівень готовності до швидкого впровадження інновацій може відрізнятися в залежності від країни чи організації. Дослідження українських науковців свідчать про те, що Україна ще не повністю готова до масштабного впровадження інноваційних технологій, зокрема ШІ. Однак перший крок на шляху до розвитку — це оцінка рівня готовності бізнесу до змін.

Незважаючи на це, в Україні вже спостерігається впровадження окремих технологій ШІ. Хоча багато науковців вважають, що їх розвиток ще не досягнув належного рівня, потенціал для зростання очевидний. Важливим є забезпечення етичних стандартів і моральних норм під час інтеграції штучного інтелекту. Потрібно підтримувати баланс між технологічним прогресом і збереженням людських цінностей, щоб досягнути позитивного впливу на суспільство та бізнес.

Незважаючи на виклики і потенційні ризики, застосування штучного інтелекту вже принесло помітні досягнення в різних сферах, спрощуючи багато аспектів повсякденного життя, таких як розпізнавання голосу, автомобільна навігація, чат-боти та соціальні мережі. Однак для забезпечення максимального позитивного ефекту цих технологій необхідний відповідальний підхід.

Аналіз впливу штучного інтелекту на робочу силу та зміни в різних секторах економіки підкреслює важливі виклики й можливості, що виникають у зв'язку зі стрімким розвитком технологій. Впровадження інтелектуальних систем може призвести до автоматизації певних видів діяльності та вимагати адаптації робочої сили до нових умов.

Одним з основних викликів є необхідність швидкої адаптації працівників до нових умов праці, що може бути складним і витратним процесом. Важливо враховувати потребу в перенавчанні кадрів та забезпеченні відповідності освіти та навичок реальним вимогам сучасного ринку праці.

Також існують обґрунтовані побоювання щодо можливих випадків дискримінації, які можуть виникати через використання технологій ШІ. У цьому контексті важливу роль відіграє державний контроль і розробка ефективних законодавчих ініціатив, спрямованих на запобігання негативним соціальним та етичним наслідкам, таким як упереджене ставлення до певних категорій працівників.

Запобігання таким проблемам, як дискримінація або надмірний контроль за працівниками, є однією з основних функцій держави. Збалансоване регулювання і нагляд за розвитком технологій необхідні для того, щоб інновації відповідали етичним стандартам і соціальним нормам.

Не менш важливим є врахування впливу ШІ на різні аспекти життя працівників, зокрема на конфіденційність і приватність поза роботою. Збереження людських цінностей у новому технологічному середовищі вимагає ретельного і відповідального підходу.

Ці питання потребують комплексного обговорення та активної співпраці між урядом, бізнесом, науковими колами та суспільством для розробки політики та законодавчих ініціатив, що враховують інтереси і потреби всіх сторін.

Обговорення впливу ШІ на управління персоналом підтверджує важливість збалансованого підходу. Технології, зокрема ШІ, мають як позитивні, так і негативні аспекти, і їхній вплив може бути конструктивним або деструктивним залежно від того, як саме їх застосовувати.

З одного боку, ШІ може значно спростити виконання рутинних завдань, автоматизувати робочі процеси та забезпечити потужні аналітичні можливості для управління персоналом. Проте є й аспекти управління людськими ресурсами, які вимагають глибокого розуміння, емоційної чутливості та моральної рефлексії — якості, яких штучний інтелект ще не здатен замінити.

Оцінка потенціалу співробітника охоплює багато аспектів — від психологічних рис до професійних якостей, і для цього важливі досвід і інтуїція людини. У цьому контексті ШІ слід сприймати не як заміну, а як інструмент, що підтримує роботу людини.

Необхідно зберігати місце для гуманістичних та етичних підходів в управлінні персоналом, особливо коли мова йде про оцінку особистих рис і характеру працівників. Розуміння можливостей і обмежень ШІ дозволяє ефективно застосовувати цю технологію в управлінських процесах. Використання аналітики та алгоритмів машинного навчання в управлінні компанією може значно полегшити виконання рутинних завдань і сприяти прийняттю більш об'єктивних рішень.

ШІ в HR-сфері може бути корисним для рекрутингу, оцінки ефективності, розвитку кар'єри та інших напрямів. Алгоритми можуть допомогти в процесі відбору кандидатів, оцінці їх потенціалу та адаптації кар'єрних шляхів. Однак необхідно враховувати етичні та соціальні питання, які виникають при використанні ШІ, зокрема запобігання дискримінації та забезпечення рівності і інклюзивності. Впровадження цифрових технологій повинно супроводжуватися відповідним контролем і регулюванням, щоб гарантувати справедливе й ефективне використання.

Загалом, ефективне застосування ШІ в управлінні персоналом передбачає баланс між автоматизацією та людським фактором для досягнення як високої ефективності, так і етичних стандартів в управлінні.

1.3. Огляд кадрових ризиків під впливом використання ШІ в управлінні персоналом підприємства

Сьогодні існують різні точки зору на штучний інтелект, як позитивні, так і негативні. Вплив цієї технології на суспільство варіюється в залежності від країни, але загалом ставлення до активної конкуренції між урядами та корпораціями за володіння та використання ШІ залишається неоднозначним,

особливо коли мова йде про соціальні та політичні процеси. Негативне сприйняття часто посилюється невдалими прикладами використання алгоритмів державою, коли виявляється, що ШІ може недооцінювати індивідуальні особливості людей і навіть завдавати шкоди через надмірно формалізований підхід. Це призводить до соціальних сумнівів, що знайшли відображення в «Декларації про етику та захист даних у штучному інтелекті», прийнятій Комітетом міністрів Ради Європи 17 березня 2021 року. Документ закликає до дотримання «етичних норм» при застосуванні ШІ-алгоритмів [32].

Швидке впровадження робототехніки в повсякденне життя викликає побоювання щодо можливих негативних наслідків. Однією з основних загроз є технологічне безробіття, оскільки багато робіт замінюються роботами та автоматизованими системами. Іншою тривожною темою є страх виникнення «війни роботів».

Основними ризиками використання ШІ є його неконтрольоване впровадження, несподівані технічні збої та можливість застосування технологій для злочинних цілей. Це змушує підприємства та розробників задуматися над тим, чи варто впроваджувати новітні технології, чи краще утриматися від цього. Однак потреби сучасного світу вимагають змін, і заборони на дослідження ШІ є непродуктивними та непотрібними. Важливо не обмежувати розвиток технологій, а ефективно контролювати їх створення та впровадження. Мета штучного інтелекту полягає в тому, щоб посилити людський інтелект і допомогти в розв'язанні складних завдань. Звісно, ці технології можуть бути використані для різних цілей, зокрема для виявлення або створення брехні. Однак важливо, з якою метою застосовуються роботи та які функції вони виконують для досягнення конкретних цілей.

У сфері управління персоналом виникають складні та багатогранні HR-ризики, які потребують розвинутих методик оцінки та систематизації. Це пояснюється тим, що наслідки таких ризиків не завжди можна точно передбачити у межах організації. Тому аналіз кадрових ризиків стає важливим аспектом для сучасних компаній, оскільки ефективність економічної системи

значною мірою залежить від людського фактору, зокрема поведінки працівників та розвитку організації.

Системи управління персоналом працюють в умовах невизначеності, де кадрові рішення приймаються з огляду на непередбачуваність людської поведінки. Це робить управління ризиками у сфері HR важливою складовою стратегічного управління компанією, що сприяє підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності [5].

Ідентифікація та оцінка кадрових ризиків не мають універсальних стандартів, оскільки їхній вплив складно виміряти і передбачити. Тому при прийнятті кадрових рішень важливо застосовувати різні стратегії для мінімізації таких ризиків. Такий підхід дозволяє ефективно керувати кадровим потенціалом і забезпечувати стабільність організації в умовах змінного бізнес-середовища.

Людський капітал є основним елементом взаємодії в будь-якій організації, тому зростає необхідність розробки та впровадження методів, що зменшують негативний вплив кадрових ризиків. Існує ряд стратегій, спрямованих на зниження таких ризиків. Серед них: відбір персоналу як засіб передачі ризиків, аутсорсинг і лізинг працівників, страхування персоналу та відповідальності роботодавця, а також превентивні заходи, такі як письмові політики, адміністративні обмеження, контроль доступу до інформації і ресурсів, прогнозування потреб у людських ресурсах та стратегічне планування розвитку кадрів. Ці стратегії підкреслюють різноманіття підходів до управління кадровими ризиками.

Це вказує на потребу в розробці ефективних методів зменшення впливу таких ризиків у сфері управління персоналом. Одним із важливих завдань є створення і впровадження стандартів і норм, що виходять за межі традиційних підходів до управління ризиками. Ці норми повинні охоплювати всі аспекти, пов'язані з управлінням персоналом і його процесами. Для досягнення цієї мети необхідно розробити практичну методологію оцінки кадрових ризиків, яка стане основою для прийняття ефективних управлінських рішень і сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організацій.

В таблиці 1.1 розглянуто сучасні альтернативні визначення до розуміння поняття «кадровий ризик».

Таблиця 1.1

Сучасні альтернативи розуміння поняття «кадрового ризику»

Автор	Визначення
Воржакова Ю.П.	Кадровий ризик розглядається як загроза, що виникає через використання трудових ресурсів і може мати як негативні, так і позитивні наслідки для діяльності підприємства. Ці ризики обумовлені різними факторами, які можуть впливати на ефективність функціонування організації.
Дуднєва Ю. Є.	Кадровий ризик розглядається як ймовірність виникнення як негативних, так і позитивних матеріальних або нематеріальних наслідків діяльності організації, які зумовлені активністю або бездіяльністю її персоналу. Цей ризик обумовлений поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів.
Коваленко В.В.	Кадровий ризик визначається як рівень загроз, що виникають через можливий небажаний розвиток подій, які можуть бути шкідливими для людини. Цей ризик розглядається як соціальний, незалежно від того, що стало його джерелом.
Родченко В.Б., Рекурн Г. П.	Кадровий ризик характеризується як ймовірність втрат різних ресурсів підприємства, що виникають через дії або бездіяльність працівників. Це охоплює ризики, що пов'язані з їх професійною діяльністю.
Хитра О. В., Андрушко Л. М.	Кадровий ризик розглядається як ймовірність виникнення як негативних, так і позитивних наслідків, матеріальних або нематеріальних, внаслідок діяльності або бездіяльності працівників. При цьому враховується вплив різних чинників на ефективність роботи організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 22; 33; 58; 66].

Аналіз наукових досліджень дозволив виявити та класифікувати різні підходи до визначення поняття «кадровий ризик». Ці ризики розглядаються як можливі наслідки, що виникають внаслідок дій, бездіяльності або управлінських рішень, пов'язаних із управлінням персоналом, і можуть призвести до матеріальних або нематеріальних втрат.

Кадрові ризики можуть проявлятися на різних етапах управлінської діяльності та виникати через активність або пасивність працівників. Вони зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що впливають на роботу організації (детальніше — у таблиці 1.2).

Відсутність чітко розробленої стратегії управління кадровими ризиками може негативно вплинути на фінансове становище компанії. Тому важливо своєчасно виявляти та мінімізувати ці ризики, що є необхідною умовою для

забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та ринкової нестабільності.

Таблиця 1.2

Кадрові ризики, що виникають в процесі управління персоналом

Етап процесу управління Персоналом	Характеристика кадрового ризику
Підбір та найм персоналу	• Неоптимальні або малоефективні методи пошуку, відбору та оцінки кандидатів • Невідповідність або відсутність необхідного профілю для потенційних працівників • Відсутність перевірки кандидатів службою безпеки • Невірна або неповна інформація про умови праці, надана кандидатам • Недостатня кваліфікація фахівців, які займаються підбором персоналу • Відсутність затвердженої процедури відбору та прийому нових співробітників
Адаптація персоналу	• Відсутність наставника або недостатня кваліфікація наставника під час адаптаційного періоду • Неорганізованість або відсутність структурованої програми адаптації для нових працівників • Невизначеність або недостатня ясність у постановці завдань для нового співробітника під час адаптації • Відсутність або недосконалість затвердженої системи адаптації
Навчання та розвиток персоналу	• Відсутність або неналежна ефективність програми розвитку та навчання працівників • Низький рівень фінансування програми навчання • Перевантаження працівників під час навчання при одночасному виконанні їхніх основних обов'язків • Можливість збільшення текучості кадрів після завершення навчання
Оцінка персоналу	• Відсутність або недостатня ефективність системи оцінки працівників • Неузгодженість цілей оцінки з корпоративними завданнями • Низька результативність оцінки працівників • Великі витрати ресурсів на проведення оцінювальних заходів
Мотивація персоналу	• Неефективність системи мотивації на основі досягнутих результатів • Низький рівень задоволення команди як моральною, так і матеріальною компенсацією за їхні зусилля
Контроль персоналу	• Неадекватність обраних методів і систем контролю за персоналом • Супротив працівників до впроваджених контрольних процедур • Негативні результати застосування обраних засобів контролю над працівниками

Вивільнення персоналу	• Можливість передачі конфіденційної інформації від колишніх співробітників конкурентам • Незаконне звільнення працівників та його негативні наслідки • Невірне розуміння компанією причин звільнення працівників • Загроза витоку важливих даних, баз інформації та інтелектуальної власності через экс-працівників • Невдоволення звільнених працівників, звернення до профспілок та трудових інспекцій • Ризик деморалізації та зниження мотивації серед залишених співробітників через нестабільність та невизначеність у майбутньому
Неефективне використання персоналу	• Неоптимальна організація робочих процесів • Недостатня увага до створення комфортних та безпечних умов праці • Погіршення рівня трудової дисципліни на робочому місці • Низький рівень розвитку корпоративної культури та недостатнє її впровадження • Відсутність чіткої системи планування діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі [49].

Управління кадровими ризиками є ключовим фактором, що впливає на ефективність як виробничих процесів, так і на реалізацію продукції. Створення ефективної системи управління персоналом є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії. Функції кадрових ризиків можна поділити на інноваційні, регуляторно-конструктивні, захисні та аналітичні, причому кожен із цих напрямів впливає на різні аспекти діяльності організації.

Однією з основних проблем є нестача кваліфікованих кадрів, що створює серйозні перешкоди для мінімізації ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю та управлінням персоналом. Недостатній рівень знань і досвіду у працівників може призвести до значних негативних наслідків, включаючи фінансові збитки для компанії. Тому управління кадровими ризиками стає важливим інструментом для поліпшення фінансових результатів і зміцнення стійкості організації на ринку.

Система управління персоналом стикається з різноманітними кадровими ризиками, серед яких особливу важливість мають ті, що пов'язані з посадовими обов'язками, кваліфікацією, рівнем освіти, а також операційними і організаційними аспектами. Ці ризики часто проявляються на операційному рівні і можуть бути спричинені порушеннями технологічних процесів, збоєм у

внутрішньому контролі або неналежним виконанням посадових обов'язків, що, в свою чергу, може призвести до помилок з боку персоналу.

Наразі не існує єдиних рекомендацій щодо зниження або уникнення кадрових ризиків. Однак є можливість адаптувати різноманітні заходи, орієнтуючись на специфічні умови та завдання підприємства для мінімізації цих ризиків. Підходи до зменшення кадрових ризиків можна розподілити на етапи управління персоналом: набір, підбір і відбір кандидатів, адаптація, оцінка та атестація персоналу, навчання та розвиток, а також звільнення працівників. На кожному з цих етапів визначені ключові напрямки для зниження ризиків та методи їх уникнення.

Визначення допустимого рівня кадрових ризиків та розробка заходів для їх управління є необхідними для забезпечення стабільності та безпеки функціонування організації. Підходи до зменшення кадрових ризиків повинні враховувати особливості кожного етапу управління персоналом. У процесі наукового аналізу було визначено основні напрямки мінімізації впливу ризиків на кожному етапі та розроблено відповідні методи їх уникнення.

Для зниження та нейтралізації кадрових ризиків використовуються різноманітні інструменти, які повинні бути впроваджені в роботу підрозділів управління персоналом і служби безпеки підприємства. Одним з ключових аспектів є створення ефективної системи оцінки кадрових ризиків, що ґрунтується на методах ризикології та включає аналіз персоналу разом з економічними методами, які активно використовуються в управлінні трудовими ресурсами.

Кадрові ризики можна визначити як ймовірні наслідки позитивних або негативних впливів на діяльність підприємства, що виникають через дії або бездіяльність персоналу і обумовлені різноманітними факторами, як внутрішніми, так і зовнішніми (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Методи усунення ризиків в кадровій роботі

Метод	Форма реалізації
Трансферу (передачі) ризику	Застосування аутстафінгу, аутсорсінгу або лізингу персоналу дозволяє передати певні кадрові функції зовнішнім спеціалізованим компаніям. Це допомагає знизити внутрішні ризики та підвищити загальну ефективність організації.
Страховання	Застосування страхування працівників та страхування відповідальності роботодавця допомагає компенсувати витрати, що можуть виникнути через кадрові ризики, такі як травми, хвороби чи правові питання.
Попередження	Використання адміністративних та документальних заходів, обмеження доступу до інформації й ресурсів, а також застосування бізнес-розвідки та інших заходів безпеки допомагає запобігти кадровим конфліктам і забезпечити конфіденційність.
Прогнозування і планування людських ресурсів організації	Створення та реалізація планів управління кадровим складом, а також прогнозування впливу працівників на результати діяльності підприємства, спрямовані на забезпечення належного кадрового резерву та відповідність чисельності і кваліфікації співробітників потребам компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі [44].

Управління персоналом на всіх етапах — від набору та відбору до адаптації, оцінки, навчання, розвитку та звільнення співробітників — завжди включає потенційні кадрові ризики. Відсутність ефективної системи управління такими ризиками може призвести до значних фінансових втрат для компанії, тому важливо своєчасно виявляти та мінімізувати ці загрози. Керування кадровими ризиками є ключовим аспектом для забезпечення успішної діяльності бізнесу. Для зниження кадрових ризиків необхідно вживати відповідних заходів на кожному етапі управління персоналом.

Для забезпечення стабільності кадрового потенціалу організації та зменшення впливу кадрових ризиків, які можуть виникнути в процесі роботи компанії, потрібно вжити наступних заходів:

1. Встановлювати випробувальний термін, ретельно перевіряти рекомендації, проводити співбесіди та оцінювати попередній досвід працівників, щоб обирати найбільш кваліфікованих і надійних кандидатів.

2. Створювати мотиваційні програми, включаючи бонуси, подарунки, поїздки та інші стимули, для залучення і утримання співробітників.

3.Розвивати корпоративну культуру, яка допомагає сформувати у працівників почуття приналежності до компанії.

4.Запроваджувати програми підтримки для співробітників, що потрапили в складні життєві обставини, наприклад, через кредити або інші форми допомоги.

5.Забезпечувати повагу і підтримку з боку керівництва для уникнення конфліктів і приниження працівників.

6.Організовувати колективні заходи для зміцнення командного духу та єдності колективу.

7.Проводити регулярні атестації співробітників для оцінки не тільки професійних навичок, але й рівня взаємодії в команді.

8.Забезпечувати належний захист конфіденційної інформації та дотримання корпоративних норм поведінки.

9.Встановлювати систему санкцій за порушення трудової дисципліни (наприклад, догани, позбавлення премій, переведення на інші посади).

10.Регулярно нагадувати працівникам про необхідність дотримання етичних норм і вилучати посвідчення у разі порушення.

11.Вжити заходів для забезпечення конфіденційності інформації на всіх етапах її обробки.

12.Організовувати процес звільнення співробітників на основі взаєморозуміння та поваги.

Ці заходи допомагають мінімізувати кадрові ризики, підвищують ефективність роботи підприємства та забезпечують його стійкість на ринку.

На сьогодні з'явлення покоління Z на ринку праці привертає значну увагу серед HR-фахівців та керівників компаній. Це підкреслює необхідність розробки нових підходів до управління цим поколінням, оскільки їх ставлення до роботи та бізнесу суттєво відрізняється від попередніх поколінь. Представники покоління Z активно впливають на ринок праці, що вимагає перегляду підходів до управління ризиками у всіх аспектах діяльності компанії, зокрема в сфері управління персоналом (HR-ризиками).

Вплив HR-ризиків значно позначається на ефективності HR-системи підприємства, оскільки її результативність безпосередньо впливає на загальні бізнес-результати. Прийняті рішення сприяють виявленню, попередженню та мінімізації ризиків, а також управлінню їх наслідками. Невиправдані ризики можуть призвести до зниження ефективності компанії, а також до неправильного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що загрожує як прямими, так і непрямими збитками. Тенденції розвитку компанії тісно пов'язані з кадровими ризиками, і з появою нових поколінь актуальним стає питання їх класифікації.

Для уникнення небажаних ситуацій важливо проводити типізацію кадрових ризиків, що дозволяє виявляти потенційні загрози в управлінні персоналом. Класифікація ризиків не лише допомагає точно визначити місце кожного ризику в загальній системі управління, а й дозволяє вибрати найбільш ефективні методи для їх контролю та мінімізації.

Теорія поколінь X, Y та Z, яка базується на різницях у цінностях і ставленні до роботи в залежності від віку, широко використовується у сучасних практиках управління персоналом. Цю концепцію розробили американські дослідники Ніл Хоу та Вільям Штраус у 1991 році. Вона охоплює три основні групи поколінь — X, Y та Z — і включає також три попередні категорії: бебі-бумерів, «мовчунів» і «переможців». Відмінності між цими поколіннями обумовлені не тільки економічними та політичними умовами, а й технологічними змінами, що відбувалися з часом. Належність до певного покоління впливає не лише на особисті цінності та потреби, а й на професіоналізм, а також стиль роботи людини.

Між працівниками різних поколінь можна помітити суттєві відмінності. Покоління X (1963–1983 роки народження) характеризується сильною трудовою етикою та орієнтацією на досягнення особистих цілей. Це покоління зосереджене на побудові кар'єри в обраній сфері та проявляє лояльність до компаній. Покоління Y (1983–2003 роки народження) відоме своєю амбіційністю, прагненням до швидкого кар'єрного зростання та рішучістю, що іноді може бути сприйнято як поспішність. Покоління Z (після 2003 року) ще не досягло повної

професійної зрілості, і їхні цінності та орієнтири знаходяться на стадії формування.

Попри деякі труднощі у взаємодії з поколінням Z, яке інколи вважається безвідповідальним і хаотичним, врахування його особливостей є важливим для ефективного управління персоналом. За результатами дослідження міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна, кожне покоління має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, покоління X добре справляється з рутинними завданнями, покоління Y проявляє системне мислення та відповідальність, а покоління Z, яке тільки починає свою кар'єру (до 24 років), вирізняється креативністю та нестандартним підходом до вирішення проблем.

Покоління Z має низку унікальних рис, які відрізняють його від попередніх поколінь. Його часто називають «онлайн-поколінням», оскільки це покоління активно працює в цифровому середовищі і постійно залишається на зв'язку. Вони також цінують особистий час та захоплення, що відрізняє їх від старших поколінь. Важливою рисою є те, що представники цього покоління не бояться змінювати роботу і мають сильне почуття свободи, на відміну від більш консервативних попередників. Покоління Z також володіє високою здатністю до багатозадачності та має більш глобальне мислення, орієнтуючись на інновації.

Попри численні переваги, представники покоління Z можуть не проявляти такої ж командної взаємодії, як покоління Y. Для ефективної інтеграції їх у колектив важливо ставити перед ними цікаві та творчі завдання, чітко визначати індивідуальні обов'язки, оскільки вони більше мотивуються творчими проектами та новими викликами. Однак, незважаючи на численні сильні сторони покоління Z, деякі HR-фахівці та керівники висловлюють занепокоєння щодо слабких аспектів цього покоління, що потребують уваги і корекції.

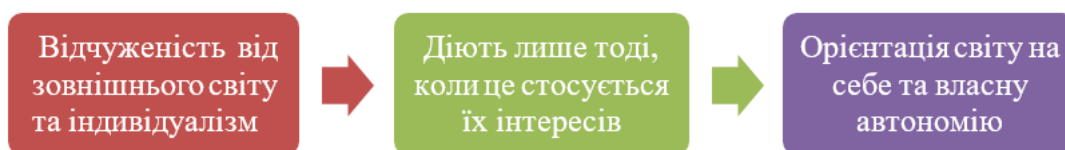


Рис.1.1. Особливості нового покоління

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Для досягнення високої ефективності та злагодженості в роботі компанії на сучасному ринку необхідно враховувати теорію поколінь і інтегрувати її в управлінську практику. Це допомагає знизити кадрові ризики (див. таблиця 1.4).

Застосування цієї теорії дозволяє адаптувати стратегії управління до потреб і мотивацій різних поколінь співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Оскільки кожне покоління має свої особливості, важливо розуміти, як правильно взаємодіяти з представниками різних вікових груп і створювати середовище, яке сприятиме розвитку їх сильних сторін та мінімізує ризики, пов'язані з кадровими конфліктами чи низьким рівнем мотивації. Для покоління Z, зокрема, важливо забезпечити гнучкість роботи, можливості професійного росту через інноваційні проекти та розвиток навичок, а також умови для самовираження і творчої діяльності. Тому адаптація управлінських стратегій, що враховують вікові особливості співробітників, є важливим кроком у мінімізації кадрових ризиків і досягненні стабільності організації.

Таблиця 1.4

Формування цінностей та кадрових ризиків поколінь X, Y, Z

Покоління	Події, які формували цінності	Цінності	Види кадрових ризиків
Бєбі- бумєри (1943-1963)	Післявоєнний період, економічне зростання, холодна війна	Оптимізм, віра в майбутнє, колективізм, професіоналізм	Ризики, пов'язані з лояльністю працівників, їхнім уходом з компанії, нерациональним використанням кадрових ресурсів, а також інформаційні ризики і опір персоналу до впровадження нововведень.
X (1963-1983)	Перебудова, розпад СРСР, економічні реформи	Індивідуалізм, прагнення до кар'єри, соціальна відповідальність	Організаційні ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, а також ризики, що виникають через низький рівень кадрового забезпечення.
Y (1983-2003)	Цифрова революція, глобалізація, світова фінансова криза	Свобода, творчість, саморозвиток, прагнення до балансу в житті	Ризики, пов'язані з наймом працівників, поведінкові ризики, порушення або затримки в бізнес-процесах, індивідуальні ризики, а також ризики, що стосуються мотивації та стимулювання персоналу.

Z (+1) (2003-2023)	Пандемія COVID-19, кліматична криза, цифрова економіка, війна в Україні	Свобода, творчість, саморозвиток, прагнення до балансу в житті, цифрова Грамотність	Ризики, пов'язані з процесом найму працівників, поведінкові ризики, затримки або порушення в бізнес-процесах, індивідуальні ризики, а також проблеми з мотивацією та стимулюванням персоналу.
-----------------------	---	---	---

Джерело: узагальнено автором на основі [37].

Кадрові ризики часто виникають через різницю в культурних та професійних компетенціях працівників. З цієї причини визначення кадрових ризиків для різних поколінь охоплює такі аспекти, як навички, знання, комунікаційні та інструментальні здібності, а також етичні принципи, які формуються через освіту та професійний досвід.

Оскільки на підприємствах працюють люди з різних поколінь, для кожної групи важливо застосовувати спеціалізовані методи зниження кадрових ризиків, орієнтуючись на цінності та особливості кожного покоління.

Для ефективної роботи з представниками покоління Z необхідно чітко класифікувати кадрові ризики, щоб досягти бажаних результатів і обрати найбільш підходящі методи управління. Групування ризиків за певними характеристиками дозволяє точно визначити їх місце в загальній структурі компанії та розробити ефективні стратегії управління.

Аналіз цінностей покоління Z дозволяє виявити можливі кадрові ризики, притаманні цьому поколінню. Серед них можна виділити такі:

Ризики найму: Покоління Z характеризується високою мобільністю та бажанням до самореалізації, що може ускладнити залучення та утримання таких працівників.

Поведінкові ризики: Індивідуалізм і прагнення до свободи, властиві поколінню Z, можуть викликати конфлікти в колективі та порушення трудової дисципліни.

Ризики втрати персоналу: Завдяки високому рівню саморозвитку і прагненню до нових знань, представники покоління Z можуть часто змінювати роботу.

Ризики порушення бізнес-процесів: Нерозуміння та неприязнь до поглядів старших поколінь можуть спричинити конфлікти, що негативно впливають на

ефективність бізнес-процесів.

Індивідуальні ризики: Висока залежність покоління Z від сучасних технологій може призвести до їх бажання працювати віддалено, що ускладнює управління персоналом.

Ризики мотивації: Покоління Z має унікальні мотиваційні чинники, які сильно відрізняються від потреб працівників старших поколінь, що може створити труднощі в управлінні їх мотивацією.

Ці ризики складні, оскільки вони об'єднують простіші й менш складні фактори, і важливо враховувати це при розробці системи управління ризиками та інструментів для їх мінімізації.

У сучасному світі, де технології розвиваються швидкими темпами і проникають у всі аспекти життя, існують два ключові тренди: активне використання штучного інтелекту (ШІ) та зростаюча активність покоління Z. Ці два явища взаємопов'язані і мають значний потенціал впливати на майбутнє суспільства.

Покоління Z, яке складається з осіб, народжених між серединою 1990-х і початком 2010-х років, виросло в цифровому середовищі, де технології є не тільки частиною повсякденного життя, але й основним фактором. Ці молоді люди мають високу технологічну грамотність, швидко адаптуються до інновацій і володіють широким спектром цифрових навичок. Вони активно користуються мобільними пристроями та соціальними мережами, що є важливою частиною їхнього світу. Водночас, застосування ШІ в різних сферах, від автоматизації виробництва до персональних асистентів та аналізу даних у медицині та освіті, активно зростає, і ШІ стає невід'ємною частиною сучасного суспільства.

Зв'язок між штучним інтелектом і поколінням Z полягає в тому, що молоді люди цього покоління, які виросли в умовах цифрових технологій, мають значний потенціал стати основними користувачами та рушійною силою розвитку ШІ. Вони сприймають ці технології як невід'ємну частину свого життя і активно впливають на їхній розвиток і напрямки використання. В цьому контексті

майбутнє суспільства багато в чому залежатиме від того, як покоління Z буде взаємодіяти з технологіями штучного інтелекту.

Прогрес у сфері ШІ буде враховувати потреби та пріоритети молоді, а активна участь покоління Z у технологічному розвитку сприятиме прискоренню і формуванню нових напрямків. Таким чином, взаємодія між поколінням Z та штучним інтелектом суттєво вплине на економічні, культурні та соціальні процеси. Розуміння цього взаємозв'язку є критично важливим для розробки стратегій, спрямованих на майбутній розвиток.

Кадрові ризики, безсумнівно, є одним із ключових факторів, які впливають на ефективність діяльності організації. Неналежне управління цими ризиками може призвести до численних проблем для компанії, як показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Проблеми неналежного управління кадровими ризиками [66]

Джерело: побудовано автором на основі [66].

Штучний інтелект має значний потенціал для підвищення ефективності управління кадровими ризиками. Його можливості включають такі завдання, як:

•Виявлення та прогнозування кадрових ризиків. ШІ здатен обробляти великі обсяги даних, щоб виявити закономірності і тенденції, які можуть свідчити про потенційні кадрові проблеми.

•**Автоматизація процесів управління ризиками.** ШІ може автоматизувати різні аспекти управління, зокрема відбір кандидатів, оцінку ефективності роботи, управління талантами та навчання персоналу.

•**Покращення оперативності управління ризиками.** За допомогою ШІ організація може швидше і точніше виявляти, оцінювати та реагувати на кадрові ризики.

Отже, впровадження штучного інтелекту в управління кадровими ризиками є важливим кроком для організацій, які хочуть підвищити ефективність цієї діяльності та мінімізувати можливі негативні наслідки кадрових проблем.

ШІ може використовуватися для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення тенденцій, що можуть свідчити про кадрові ризики. Наприклад, система ШІ здатна аналізувати статистику, що стосується прогулів, лікарняних листків та інших показників, щоб ідентифікувати працівників, які можуть бути під загрозою.

Крім того, ШІ може прогнозувати ймовірність виникнення кадрових ризиків на основі економічних умов, ринкових трендів та інших факторів. Наприклад, система може передбачити ймовірність виникнення трудових конфліктів чи страйків в організації.

Автоматизація таких процесів, як відбір кандидатів, оцінка результативності працівників, управління талантами та навчання, значно полегшує навантаження на відділи кадрів, звільняючи час для більш важливих стратегічних завдань. Наприклад, ШІ може автоматизувати відбір кандидатів, аналізуючи їхні навички, досвід та інші релевантні характеристики, що дозволяє швидше знайти найбільш підходящих людей для організації.

ШІ також може значно підвищити ефективність виявлення, оцінки та управління кадровими ризиками, що дозволяє знижувати витрати на їх управління та підвищувати безпеку в організації. Наприклад, система ШІ може здійснювати моніторинг кадрових ризиків в режимі реального часу, даючи можливість оперативно реагувати на потенційні проблеми.

Проте, незважаючи на великий потенціал ШІ в управлінні кадровими ризиками, важливо також враховувати можливі ризики, пов'язані з його використанням. Технології мають бути належним чином інтегровані в управлінські процеси для забезпечення ефективного і безпечного застосування.

Штучний інтелект може стати джерелом дискримінації, якщо навчальні дані містять упередження. Це може призвести до того, що система прийматиме рішення, які несправедливо ставляться до певних груп осіб. Наприклад, система ШІ, що використовується для відбору кандидатів, може виявляти упередженість щодо жінок чи представників окремих расових чи етнічних груп, якщо навчальний набір даних переважно складається з чоловіків або осіб певної етнічної належності.

Для зменшення таких ризиків важливо ретельно відбирати дані для тренування ШІ. Також необхідно проводити регулярний моніторинг алгоритмів для виявлення та усунення упереджень.

Ще однією проблемою є непрозорість алгоритмів ШІ, що ускладнює розуміння процесу прийняття рішень. Це може створювати труднощі для користувачів, які взаємодіють з цими системами. Наприклад, система ШІ, що оцінює продуктивність працівників, може видавати результати, які важко зрозуміти, що викликає незадоволення серед співробітників і ускладнює визначення шляхів для підвищення ефективності.

Для зменшення ризику непрозорості необхідно розробляти алгоритми, які будуть більш зрозумілими, та забезпечити можливість отримання пояснень щодо їхньої роботи користувачами.

Також, системи ШІ можуть стати вразливими до кібератак, що підвищує ризики для безпеки. Наприклад, якщо система ШІ зберігає персональні дані працівників, вона може стати мішенню для хакерів, що дозволить їм отримати доступ до приватної інформації, такої як адреси чи номери телефонів.

Для зменшення ризиків кібератак важливо використовувати системи з високим рівнем захисту, регулярно оновлювати програмне забезпечення та застосовувати новітні методи захисту для запобігання вторгненням.

Загалом, впровадження ІІІ в управлінні кадровими ризиками відкриває нові можливості для підвищення ефективності, але необхідно враховувати потенційні загрози, пов'язані з такими технологіями. Щоб мінімізувати ці ризики, важливо використовувати якісні дані для навчання алгоритмів, забезпечити прозорість їх роботи та використовувати системи ІІІ з високим рівнем безпеки.

Машинне навчання, як напрямок штучного інтелекту, дозволяє системам самостійно навчатися з даних, не потребуючи програмування кожного завдання. Машинне навчання може бути корисним для управління кадровими ризиками в таких сферах:

1.Виявлення та прогнозування кадрових ризиків — машинне навчання може допомогти аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей, які вказують на можливі кадрові ризики. Наприклад, система може аналізувати дані про прогули, лікарняні листи та інші показники для виявлення працівників, які можуть бути в групі ризику.

2.Автоматизація процесів управління кадровими ризиками — машинне навчання може автоматизувати завдання, такі як відбір кандидатів, оцінка продуктивності, управління талантами та навчання персоналу. Наприклад, система машинного навчання може автоматично оцінювати навички та досвід кандидатів, що спрощує процес відбору.

3.Покращення ефективності управління кадровими ризиками — машинне навчання дозволяє ефективніше виявляти, оцінювати та реагувати на кадрові ризики. Наприклад, система може здійснювати моніторинг в реальному часі, що дає можливість швидко реагувати на потенційні проблеми.

Природна обробка мови (NLP) є важливою складовою штучного інтелекту, яка дозволяє системам розуміти та аналізувати людську мову. Цю технологію можна застосовувати в управлінні кадровими ризиками для виконання різноманітних завдань, як показано на рис. 1.3.

Комп'ютерний зір, у свою чергу, є напрямом штучного інтелекту, що дозволяє системам інтерпретувати і обробляти візуальну інформацію. Ці

технології можуть бути ефективно використані для управління кадровими ризиками в таких сферах:

- **Моніторинг та оцінка ризиків на робочих місцях** — системи комп'ютерного зору можуть використовувати відеоспостереження на робочих ділянках для виявлення порушень техніки безпеки працівниками.

- **Оцінка продуктивності праці** — за допомогою комп'ютерного зору можна відстежувати активність працівників на робочих місцях, що дозволяє оцінювати їх ефективність і продуктивність.

- **Аналіз поведінки співробітників** — технології комп'ютерного зору можуть виявляти ознаки стресу чи втоми серед працівників, що може бути індикатором потенційних кадрових проблем.



Рис. 1.3. Застосування природної мови обробки для управління кадровими ризиками підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [90].

Впровадження технологій штучного інтелекту в кадрове управління дає організаціям можливість значно підвищити ефективність цієї діяльності та мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими труднощами. Хоча інтеграція ШІ для управління кадровими ризиками є складним завданням, що вимагає детального планування та уваги до нюансів, правильний підхід дозволяє організаціям знизити негативні наслідки та покращити загальну ефективність діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВІ РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Group — міжнародна корпорація, яка володіє численними відомими брендами пива та випускає слабоалкогольні й безалкогольні напої. Її український підрозділ, Carlsberg Ukraine, представляє на місцевому ринку як алкогольні, так і безалкогольні продукти. На глобальному рівні компанія має понад 42 тисячі працівників, а її продукція постачається до більш ніж 150 країн світу.

У 2008 році Carlsberg Breweries придбала частку в Scottish & Newcastle, ставши основним власником холдингу ВВН. Це дозволило включити до складу Carlsberg Group компанії ВВН, серед яких була ВВН Україна, пізніше перейменована на «Славутич», що увійшла до складу компанії. У 2011 році компанія отримала статус Публічного акціонерного товариства «Карлсберг Україна», а в 2017 році змінила свою форму на Приватне акціонерне товариство.

ПрАТ «Карлсберг Україна» — це юридична особа, зареєстрована в Україні, що володіє відокремленим майном, рахунками в українських і іноземних банках та веде самостійний фінансовий баланс. Це надає компанії право використовувати власний товарний знак на продукції. Вона також володіє сучасними лабораторіями для контролю якості продукції та забезпечення відповідності стандартам.

Компанія активно працює над розвитком системи безперервного функціонування і зменшення ризиків, реагуючи на зміни ринку. Також «Карлсберг Україна» посіла провідні місця в рейтингах 2021 року, потрапивши до списку «ТОП-50 найкращих роботодавців» і ставши найбільшим платником податків в Україні, сплативши 2,894 млн грн податків.

Як один із найбільших іноземних інвесторів в Україні, компанія володіє значною часткою на ринку пива (30%) та квасу (43,8%) за даними Nielsen 2022 року. Серед відомих брендів, якими володіє Carlsberg Ukraine, — українські: «Славутич», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Львівське», «Балтика», а також закордонні: Tuborg, Carlsberg, Warsteiner, Kilkenny та інші.

Загальний обсяг виробництва пива в Україні у 2022 році становив 122,8 млн дал, що на 28% менше порівняно з попереднім роком. Виробництво пива у 2023 році почало відновлюватися, досягнувши 27,6 млн дал у першому кварталі.

Попри те, що «Карлсберг Україна» є одним з основних гравців на ринку пива, компанія продовжує свою діяльність, дотримуючись законодавства, яке сприяє захисту конкуренції та стабільності ринку.

Таблиця 2.1

Ринкова позиція ПрАТ «Карлсберг Україна»

Позиції	Коротка характеристика
Клієнти	«Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Потреби клієнтів, які необхідно задовольнити	Потреба в забезпеченні високого рівня якості безалкогольної та алкогольної продукції.
Сегментування ринку функціонування заводу	На українському та міжнародному ринках харчової промисловості.
Головні конкуренти	ПАТ «САН Ін Бєв Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня»
Провідні конкурентні переваги	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання.
Діяльність, що є основним бізнесом підприємства	Виробництво пива та безалкогольної продукції

Джерело: складено автором на основі узагальнення досліджень

Ключовим фактором, що сприяє підвищенню інноваційної конкурентоспроможності, є ретельний аналіз внутрішніх аспектів діяльності компанії, зокрема оцінка поточної системи управління, яка включає взаємопов'язані управлінські елементи. Організаційна структура управління визначається через кількість відповідних підрозділів, механізми їх взаємодії та

конкретні завдання, що виконуються, а також шляхом подальшого оцінювання та прогнозування їх ефективності на рівні підприємства.

Управлінська система ПрАТ «Карлсберг Україна» складається з таких елементів, як управлінські функції, методи керування та процеси прийняття управлінських рішень. Ці складові взаємодіють між собою, формуючи єдину цілісну систему.

Організаційна структура управління є важливим елементом менеджменту, оскільки вона не тільки забезпечує виконання управлінських функцій, а й має значний вплив на формування внутрішнього середовища компанії. Важливо, щоб ця структура була спроектована таким чином, щоб управлінські рішення могли прийматися на всіх рівнях організації. Водночас необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як вплив інновацій, динамічність і масштаби діяльності підприємства.

Корпоративні управлінські системи також залежать від як внутрішніх, так і зовнішніх чинників організації.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» включає виробничі підрозділи в містах Запоріжжя, Київ та Львів. На 2023 рік компанія налічувала 1341 співробітника, з яких 357 осіб працювали в адміністративному секторі. Детальніше схему організаційної структури можна побачити на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: складено автором на основі інформації

ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує дивізійну структуру управління, що передбачає поділ управлінських функцій за продуктами чи процесами на окремі підрозділи. Така організаційна модель зазвичай з'являється внаслідок росту компанії, ускладнення технологічних процесів та змін в економічному середовищі. Основним принципом дивізійної структури є розподіл стратегічних цілей і оперативних завдань.

У цій структурі компанія зберігає основні стратегічні функції за собою, делегуючи значну частину повноважень топ-менеджерам, які відповідають за конкретні напрямки діяльності, такі як дослідження та розробки, стратегічне планування, інвестиції та фінансове управління.

Серед переваг дивізійної структури можна відзначити:

- ефективне управління великою кількістю співробітників, навіть якщо підрозділи знаходяться в різних регіонах;
- гнучкість і оперативність у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі;
- більша незалежність філій, які стають самостійними центрами прибутку, активно працюючи над покращенням ефективності та якості продукції;
- покращена взаємодія між виробництвом і кінцевими споживачами.

Проте існують і недоліки цієї структури:

- дублювання адміністративних функцій у різних підрозділах (наприклад, на заводах у Запоріжжі, Києві та Львові);
- розпорошення відповідальності за окремі аспекти управління;
- виникнення бар'єрів між функціональними та виробничими підрозділами;
- можливі конфлікти між лінійними і функціональними керівниками;
- опір функціональних керівників роботі з лінійними менеджерами.

Основним органом управління є щорічні збори акціонерів, які мають значний обсяг повноважень, включаючи ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку компанії. Наглядова рада складається з акціонерів або представників юридичних осіб-акціонерів.

Генеральний директор, який є головою Ради директорів ПрАТ «Карлсберг Україна», виконує функції єдиного виконавчого органу та відповідає за поточну діяльність компанії. Його призначає Наглядова рада, при цьому він не є її членом.

У складі управлінської команди також працює дев'ять віце-президентів або старших менеджерів. Директор з маркетингу та продажів відповідає за стратегічне планування в сфері маркетингу, розробку рекламних кампаній, зв'язки з громадськістю та ЗМІ, а також за організацію продажів усіх продуктів компанії. Фінансовий директор здійснює контроль за стратегічним аналізом, поточною фінансовою ситуацією та корпоративним плануванням.

Директор з персоналу та правових питань займається організацією роботи з кадрами, регулюванням трудових відносин, розвитком персоналу та координацією соціальних програм. Директор з корпоративних відносин та розвитку відповідає за управління корпоративними правами компанії та диверсифікацію її бізнесу.

Комерційний директор здійснює стратегічне управління національною системою продажів та розвитком дистриб'юторської мережі. Директор з зовнішньоекономічної діяльності займається розвитком експортних ринків і імпортними операціями компанії.

Операційний директор контролює технічні аспекти виробництва, забезпечує контроль якості на всіх етапах, займається логістикою та управлінням системою ISO. Директор із закупівель відповідає за централізовану закупівлю сировини та витратних матеріалів, а також за маркетинг сировини, що виробляється компанією.

Технічний директор відповідає за управління технологічним обладнанням, модернізацію та оновлення технічної інфраструктури, а також за розробку та впровадження інвестиційних проектів. Частина директорів контролює виробничі потужності, розташовані в Запоріжжі (головний офіс), Києві (Славутицький пивзавод) та Львові (Львівська пивоварня), які є складовими частинами ПрАТ «Карлсберг Україна».

Виробничі підрозділи компанії функціонують за лінійно-функціональною структурою, що є стандартною для підприємств у галузі пивоваріння та виробництва безалкогольних напоїв. Вони не є незалежними юридичними особами і працюють лише в межах ПрАТ «Карлсберг Україна».

Дані про результати діяльності підприємства за 2022-2023 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльностіПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 рр.

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, ±	Темп зростання (зниження), %
		2022	2023		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	8340977	9033066	692089	8,30
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1359	1341	-18	-1,32
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	583581	745726	162145	27,78
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	6138	6736	598	9,75
5	Середньомісячна оплата праці, тис. грн./особу	35,78	46,34	10,56	29,50
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	2076842	1848557	-228285	-10,99
7	Середньорічна вартість оборотних активів	3026149	2397440	-628709	-20,78
8	Фондовіддача, грн./грн.	4,02	4,89	0,87	21,67
9	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,76	3,77	1,01	36,70
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5468916	6440366	971450	17,76
11	Валовий прибуток, тис. грн.	3723840	4096613	372773	10,01
12	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4617137	4936453	319316	6,92
13	Адміністративні витрати	300897	346875	45978	15,28

14	Витрати на збут	1764575	1926996	162421	9,20
15	Інші операційні витрати	63961	41672	-22289	-34,85
16	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	6746570	7251996	505426	7,49
17	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,77	0,76	-0,01	-0,69
18	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	3723840	4096613	372773	10,01
19	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1341539	1528878	187339	13,96
20	Рентабельність продукції, %	80,7	83,0	2,3	*
21	Рентабельність діяльності, %	16,08	16,9	0,82	*

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Карлсберг Україна»

Аналіз фінансових результатів за 2023 рік свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції на 692 089 тис. грн, що складає 8,3% порівняно з попереднім роком. Собівартість продукції збільшилась на 319 316 тис. грн, або 6,92%. Як наслідок, валовий прибуток виріс на 372 773 тис. грн (10,01%). Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 505 426 тис. грн, або 7,49%, а чистий прибуток зріс на 187 339 тис. грн (13,96%).

Чисельність працівників знизилася: на кінець 2022 року на підприємстві працювало 1359 осіб, а на 31 грудня 2023 року — 1341 працівник, тобто скорочення на 18 осіб. Однак фонд оплати праці зріс на 162 145 тис. грн і досяг 745 726 тис. грн (в порівнянні з 583 581 тис. грн у 2022 році). Це призвело до зростання середньомісячної заробітної плати на 29,5 тис. грн, що склало 46,34 тис. грн.

Рентабельність підприємства підвищилася з 16,08% у 2022 році до 16,9% у 2023 році, що становить зростання на 0,82%. Рентабельність продукції також зросла з 80,7% до 83% (+2,3%), що свідчить про більший темп приросту прибутку від реалізації порівняно з витратами на виробництво та реалізацію.

Загалом, фінансові показники демонструють стабільне зростання доходів компанії. Однак, є вказівки на те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал для максимізації доходів.

На основі аналізу фінансових результатів ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік можна зробити кілька важливих висновків:

1.Позитивний тренд доходів і прибутку: У 2023 році компанія продемонструвала зростання доходів, валового та чистого прибутку, що підтверджує ефективність її діяльності та адаптацію до змін на ринку. Підвищення рентабельності якості продукції та загальної діяльності вказує на належне управління витратами та досягнення високих фінансових результатів.

2.Зростання витрат: Незважаючи на зростання доходів, собівартість продукції також збільшилася, що вказує на зростання витрат на виробництво і реалізацію товарів. Це вимагає подальшого контролю за витратами і вдосконалення бізнес-процесів для підвищення ефективності.

3.Зміни в чисельності та оплаті праці: Попри скорочення чисельності працівників, фонд оплати праці зріс, що свідчить про підтримку конкурентоспроможних умов праці та підвищення кваліфікації персоналу. Зростання середньомісячної заробітної плати є позитивним сигналом для мотивації та утримання ключових співробітників.

4.Рентабельність та ефективність: Зростання рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та витратами компанії. Проте існує потенціал для подальшого зростання доходів та покращення використання наявних ресурсів.

Загалом, ПрАТ «Карлсберг Україна» продовжує стабільно розвиватися та генерувати прибуток, але є можливості для подальшого підвищення ефективності через оптимізацію витрат та повнішого використання ресурсів для зростання.

2.2. Кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання на ПрАТ «Карлсберг Україна»

Ефективність використання ресурсів у виробничому процесі істотно впливає на обсяг виготовленої продукції, її собівартість та якість. Таким чином, аналіз чисельності та складу працівників дозволяє оцінити, наскільки

підприємство забезпечене трудовими ресурсами. Детальні дані щодо кількості та структури персоналу наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка та структура працівників ПрАТ «Карлсберг Україна»
за 2022-2023рр.**

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023		
		Осіб		±	%
1	Облікова чисельність штатних Працівників	1359	1341	-18	-1,32
2	За категорією персоналу				
2.1	Непромисловий персонал	81	47	-34	-41,98
2.2	Промислово-виробничий персонал, з них:	1278	1294	16	1,25
2.2.1	Виробничий	921	906	-15	-1,63
2.2.1.1	Робітники	900	890	-10	-1,11
2.2.1.2	Інший персонал	21	16	-5	-23,81
2.2.2	Управлінський	357	388	31	8,68
2.2.2.1	Керівники	11	41	30	272,73
2.2.2.2	Спеціалісти	247	249	2	0,81
2.2.2.3	Службовці	99	98	-1	-1,01
3	За рівнем освіти				
3.1	Повна загальна освіта	30	19	-11	-36,67
3.2	Професійно-технічна	112	105	-7	-6,25
3.3	Молодший спеціаліст	262	251	-11	-4,20
3.4	Бакалавр	322	345	23	7,14
3.5	Магістр	594	593	-1	-0,17
3.6	З науковим ступенем	39	28	-11	-28,21
4	За статтю				
4.1	Чоловіки	769	721	-48	-6,24
4.2	Жінки	590	620	30	5,08
5	За віком				
5.1	Від 15 до 34 років	246	234	-12	-4,88
5.2	Від 35 до 40 років	360	364	4	1,11
5.3	Від 41 до 50 років	528	526	-2	-0,38
5.4	Від 51 до 60 років	185	183	-2	-1,08
5.5	Понад 60 років	40	34	-6	-15,00
5.5	Понад 60 років	40	34	-6	-15,00

Джерело: складено автором

З таблиці 2.3 видно, що в 2023 році загальна чисельність персоналу зменшилася на 18 осіб. Кількість непромислових працівників зменшилася на 34 особи, натомість чисельність промислово-виробничого персоналу зросла на 16 осіб. Зокрема, управлінський персонал збільшився на 31 особу, а кількість виробничих працівників зменшилась на 15 осіб.

Серед працівників з повною загальною освітою числиться лише 11 осіб, а працівники з вищою освітою магістратури складають 593 особи, що є значною частиною загальної чисельності персоналу у 2023 році.

Переважну більшість працівників становлять чоловіки, їх кількість на кінець 2023 року склала 721 особу, у той час як жінки складають 620 осіб, що на 101 менше. Підприємство активно підтримує гендерну рівність: з 2022 року кількість жінок зросла на 30 осіб, а кількість чоловіків зменшилась на 48 осіб. Найбільше працівників належать до вікової групи 41–50 років, також є значна кількість працівників у віковій категорії 35–40 років. У 2023 році спостерігається зниження кількості працівників серед старших за 60 років (які пішли на пенсію) та серед осіб віком до 34 років, що обумовлено завершенням стажування та практики студентів.

У структурі промислово-виробничого потенціалу найбільшу частину займає виробничий потенціал, який становив 72,18% у 2022 році та 70,0% у 2023 році, в той час як управлінський потенціал складає 30% у 2022 році і 27,9% у 2023 році.

Структуру промислово-виробничого персоналу можна побачити на рисунку 2.2.

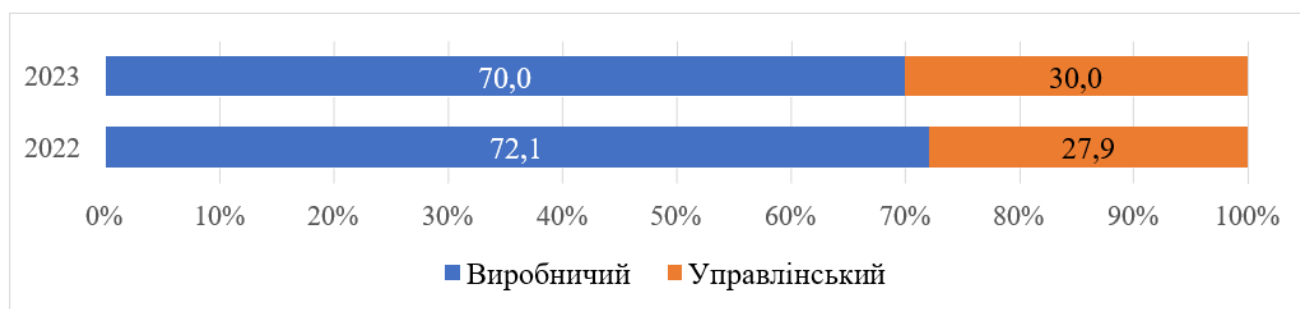


Рис. 2.2. Структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором

У складі виробничого потенціалу робітники займали 97,72% у 2022 році та 98,23% у 2023 році, в той час як частка іншого персоналу становила відповідно 2,28% та 1,77%.

Графічне відображення структури виробничого персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» представлено на рис. 2.3.

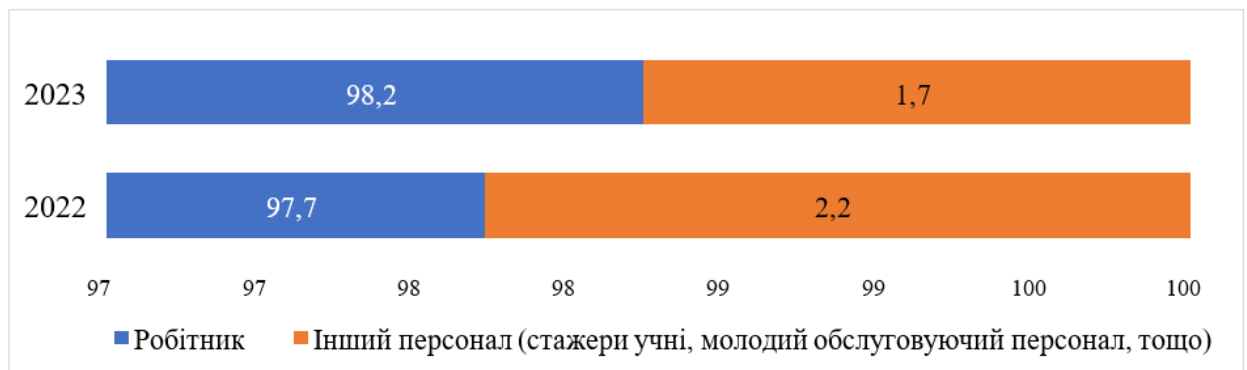


Рис. 2.3. Структура виробничого персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

У ПрАТ «Карлсберг Україна» основна частина працівників належить до вікової групи від 41 до 50 років, яка становила 39,22% у 2023 році порівняно з 38,85% у 2022 році.

Графічне відображення розподілу персоналу компанії за віковими категоріями представлено на рис. 2.4.

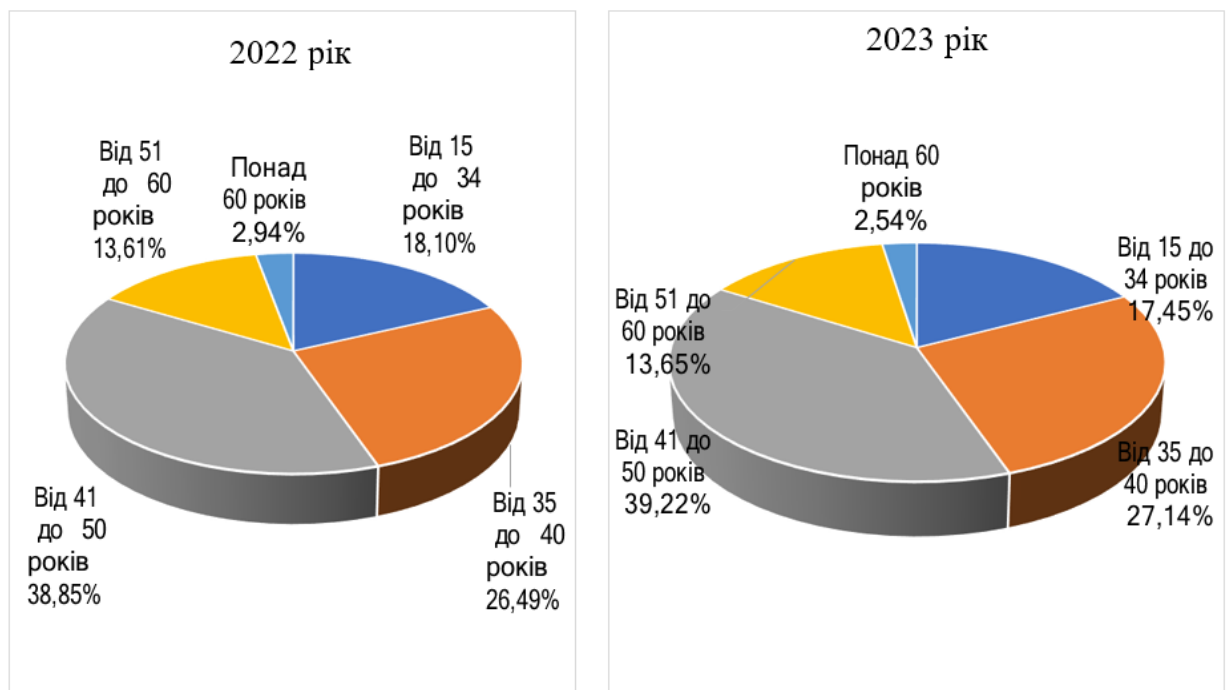


Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за віком

Джерело: складено автором

У 2023 році в ПрАТ «Карлсберг Україна» працювало 53,8% чоловіків (проти 56,6% у 2022 році) та 46,2% жінок (порівняно з 43,4% у 2022 році).

Аналіз гендерної структури показує, що переважали чоловіки (56,6% у 2022 році та 53,8% у 2023 році).

Графічне зображення розподілу персоналу компанії за статтю представлено на рис. 2.5.

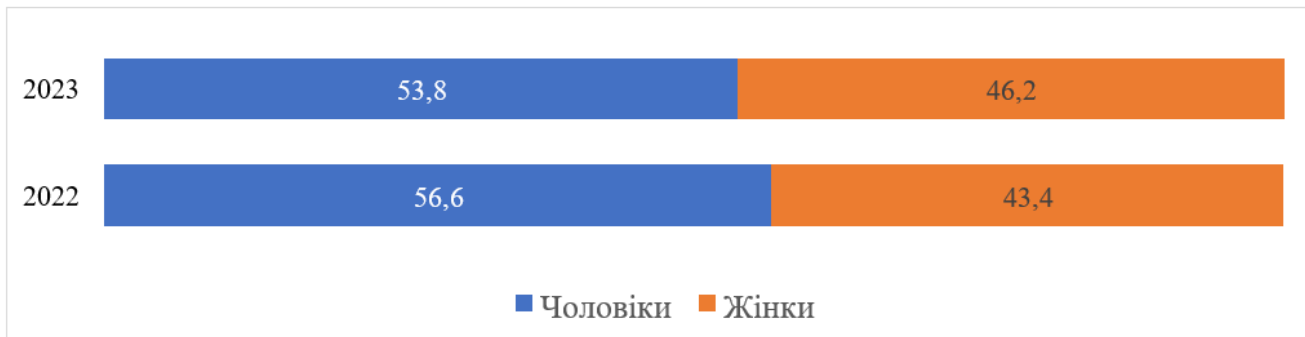


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» за статтю

Джерело: розроблено автором

Людські ресурси підприємства — це колектив працівників, які мають відповідну освіту та кваліфікацію, і беруть участь у виробничому процесі через взаємодію з основними засобами та матеріальними ресурсами, створюючи продукцію, вартість та додану вартість.

У зв'язку з цим, необхідно здійснити аналіз кількісних та якісних характеристик працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники руху працівників на ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1359	1341	-18	-1,32
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	114	126	12	10,53
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.	132	138	6	4,55
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	-	-	-	-
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	132	138	6	4,55

4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	1341	1329	-12	-0,89
5	Коефіцієнт загального обороту, %	18,10	19,69	1,59	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,39	9,40	1,01	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	9,71	10,29	0,58	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,71	10,29	0,58	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	86,36	91,30	4,94	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	98,68	99,11	-0,43	*

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.4 видно, що у 2023 році компанія прийняла 126 нових штатних працівників, що на 12 осіб менше, ніж у 2022 році. Кількість звільнених працівників за цей період склала 138 осіб, що на 6 осіб більше порівняно з 2022 роком (+4,55%). Звільнення відбулися з різних причин, зокрема через плинність кадрів, вихід на пенсію, а також за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни. Облікова чисельність працівників визначається на конкретну дату звітної періоду (наприклад, на перше чи останнє число місяця) та включає прийнятих співробітників, а також виключає тих, хто вибув у цей день.

На 31 січня 2023 року облікова чисельність становила 1341 особу. Коефіцієнт загального обороту працівників зріс на 1,59 відсоткових пункти, досягнувши 19,69% у 2023 році. Коефіцієнти обороту по прийому та по вибуттю працівників збільшилися на 1,01 і 0,58 відсоткових пункти відповідно. Коефіцієнт відновлення працівників зріс на 4,94 відсоткових пункти, досягнувши 91,30% у 2023 році.

Для підвищення ефективності використання робочого часу підприємству необхідно регулярно аналізувати структуру фонду робочого часу, виявляти резерви для його кращого використання. Це включає врахування кількості календарних днів у році, максимальне використання фонду робочого часу, а також облік неявок на роботу з різних причин. За результатами цього аналізу можна визначити фактичний баланс робочого часу у людино-годинах.

Далі буде проведено аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Карлсберг Україна», 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	люд. год.	%	люд. год.	%	Абсолютне, ±	У структурі, ± %
Фонд робочого часу	2562769	100,0	2553033	100,0	-9736	*
Відпрацьований час	2412784	94,15	2420192	94,80	7408	0,65
Невідпрацьований час	149985	5,85	132841	5,20	-17144	-0,65
в т. ч. з причин						
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	134784	5,26	116270	4,55	-18514	-0,71
- тимчасової непрацездатності	14841	0,58	15363	0,60	522	0,02
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	129	0,01	984	0,04	855	0,03
інших відпусток без збереження заробітної плати	-	-	-	-	-	-
- переведення з економічних причин на неповний робочий День	231	0,01	138	0,01	-93	-0,004
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
- інші причини			86	0,003	86	0,003

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними таблиці 2.5, у 2023 році загальний фонд робочого часу зменшився на 9736 людино-годин у порівнянні з 2022 роком. Невідпрацьований час знизився на 17144 людино-години, зокрема завдяки зменшенню тривалості щорічних відпусток на 18514 людино-годин. Тимчасова непрацездатність працівників збільшилася на 522 людино-години (+0,02%), а кількість відпусток без збереження заробітної плати зросла на 855 людино-годин (+0,03%). Протягом 2022-2023 років у ПрАТ «Карлсберг Україна» не зафіксовано інших видів відпусток без збереження заробітної плати або масових відсутностей на роботі, таких як страйки.

Структура фонду оплати праці на підприємстві в 2022-2023 роках, яка є важливим індикатором для оцінки рівня заробітної плати, наведена в таблиці 2.6. Ця структура, яка детально показує розподіл витрат на оплату праці серед різних категорій працівників, є ключовим інструментом для оцінки ефективності

управління персоналом та витрат на заробітну плату. Її аналіз дає можливість виявити тенденції щодо змін у заробітній платі, рівень витрат на персонал та порівняти їх з іншими фінансовими показниками компанії.

Особливу увагу слід приділяти співвідношенню між основною заробітною платою та додатковими виплатами, такими як бонуси, премії, а також витратами на соціальне забезпечення працівників, які можуть мати значний вплив на загальну економічну ситуацію в компанії. Аналіз змін у фонді оплати праці також дозволяє виявити фактори, які сприяють або, навпаки, знижують мотивацію працівників, ефективність використання трудових ресурсів та загальний рівень задоволення персоналу.

Отже, вивчення структури фонду оплати праці є важливою частиною стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони політики компенсацій і забезпечити оптимізацію витрат з метою підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.6
Структура фонду оплати праці працівників на ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Показники	2022р.		2023 р.		Відхилення, ±	
		Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	обсягу, тис грн,	Част ки, %
1	Фонд оплати праці, всього	583 581	100	745 726	100	583 581	100
2	Фонд основної заробітної плати	443171	75,94	532076	71,35	443171	75,94
2.1	Фонд додаткової заробітної плати	131656	22,56	163 873	26,55	131656	22,56
2.2	з нього: надбавки і доплати до посадових окладів	47795	8,19	64282	8,62	47795	8,19
2.3	Премії та винагороди	51837	8,78	60901	9,87	9 064	1,09
2.4	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	51238	8,78	73603	9,87	51238	8,78
2.5	Оплата за невідпрацьований час	1551	0,35	24087	3,23	1551	0,35
3	Заохочувальні та компенсаційні виплати	6899	5,24	51679	6,93	6899	5,24

Джерело: складено автором

Для більш наочного відображення структури фонду оплати праці штатних працівників на підприємстві побудуємо діаграму (рис. 2.6).

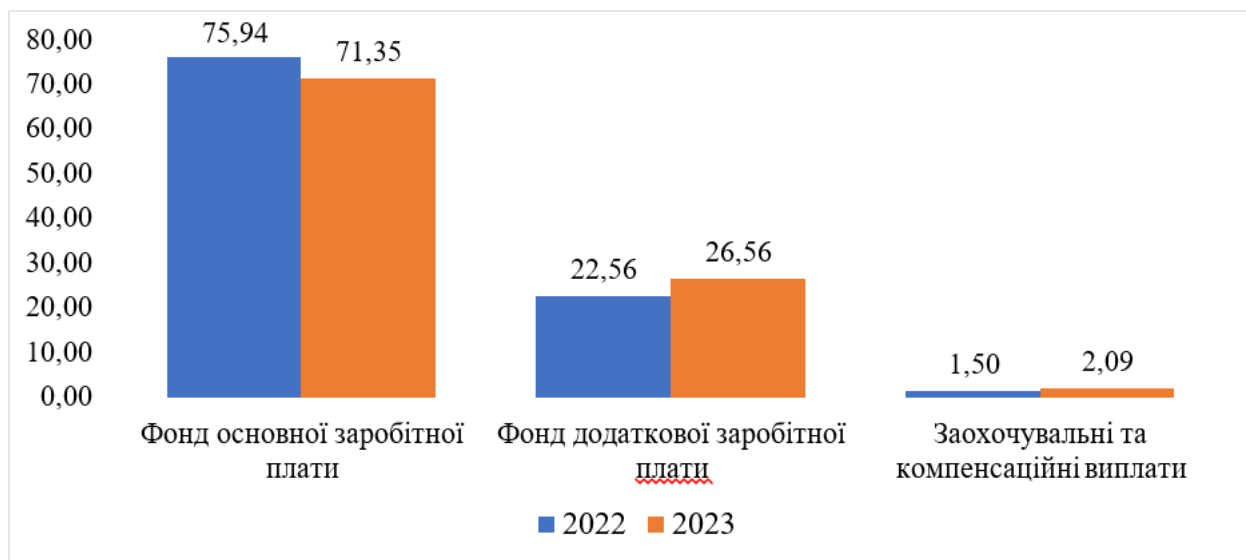


Рис. 2.6. Структура фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 2.6 та рисунка 2.6, у 2023 році фонд оплати праці ПрАТ «Карлсберг Україна» склав 617 035 тис. грн, що на 4,3% більше порівняно з 2022 роком, коли цей показник становив 590 401 тис. грн. Зростання фонду оплати праці пов'язане з підвищенням заробітної плати на виробництві. В структурі фонду оплати праці частка основної заробітної плати зменшилася з 75,94% у 2022 році до 71,35% у 2023 році, в той час як частка додаткової заробітної плати збільшилася з 22,56% до 26,55%.

Таким чином, структура фонду оплати праці підприємства має двоякий вплив на мотивацію працівників. З одного боку, стабільна основна заробітна плата надає працівникам відчуття впевненості та стабільності, підвищуючи довіру до компанії. З іншого боку, непостійні додаткові виплати можуть не забезпечувати належного рівня мотивації. Тому, можна зробити висновок, що поточна структура фонду оплати праці не повністю відповідає стратегії підприємства та потребує коригування.

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від оптимального використання робочого часу. Тому компанія регулярно проводить аналіз використання робочого часу, що включає дослідження внутрішніх факторів і втрат часу протягом робочого дня, а також виявлення причин

непродуктивних витрат часу. Втрати робочого часу можуть бути зумовлені неорганізованими перервами, виробничими помилками, виконанням завдань, не передбачених технічним процесом, або відволіканнями під час роботи.

Для аналізу втрат робочого часу використовуються різні показники, зокрема календарний, номінальний, фактичний і ефективний фонд робочого часу. Календарний фонд робочого часу визначається як загальна кількість робочих днів, включаючи святкові та вихідні. Номінальний фонд робочого часу визначається як календарний фонд мінус неявки в святкові та вихідні дні. Фактичний фонд робочого часу, який визначає максимально можливий обсяг роботи, дорівнює номінальному фонду за винятком неявок на роботу з поважних причин і втрат робочого часу. Якщо додати до фактичного фонду втрати робочого часу протягом зміни, то отримаємо ефективний фонд робочого часу.

Зміни в номінальному та ефективному фонді робочого часу представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника

Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
Календарний фонд робочого часу	Дні	365	365	*	*
Календарний фонд робочого часу	Год	2665	2665	*	*
Номінальний фонд робочого часу	Дні	250	249	-1	-0,40
Номінальний фонд робочого часу	Год	1950	1987	37	1,90
Ефективний фонд робочого часу	Год	1213	1419	206	16,96
Частка номінального фонду в календарному	%	73,18	74,57	1,39	*
Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	45,52	10,04	-35,48	*
Частка ефективного фонду в номінальному фонді робочого часу	%	62,20	71,39	9,19	*

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 2.7, номінальний фонд робочого часу одного працівника знизився на 1 день, що становить зниження на 0,40%. Водночас

ефективний фонд робочого часу збільшився на 206 годин. У 2023 році частка номінального фонду в календарному робочому часі підвищилася на 1,39%, досягнувши 74,57%. Однак частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу знизилася на 35,48%, склавши 10,04%. Частка ефективного фонду в номінальному фонді робочого часу у 2023 році становила 71,39%, що на 9,19% більше, ніж у попередньому році.

Продуктивність праці є важливим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства та має суттєвий вплив на збільшення обсягів виробництва. Для її оцінки визначають рівень продуктивності за годину, день і місяць для кожного працівника чи робітника. Перші два показники обчислюються як співвідношення товарної продукції до загальної кількості людино-годин або робочих днів, відпрацьованих усіма працівниками, тоді як місячна продуктивність розраховується як відношення товарної продукції до середньооблікової чисельності працівників або загальної кількості робітників.

Продуктивність праці можна оцінювати за допомогою вартісних, трудових та натуральних показників, але найуніверсальнішим є вартісний показник, оскільки він підходить для будь-якої галузі чи підприємства. При аналізі продуктивності праці в динаміці товарна продукція повинна бути переведена в порівнянні ціни, що дозволяє проводити об'єктивний аналіз витрат праці на виробництво продукції. У цьому розділі розглядаються фактори, що впливають на ефективність праці персоналу, а також аналізуються зміни в продуктивності праці за два роки. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Продуктивність праці ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	8340977	9033066	692 089	8,30
2	Обсяг виробленої продукції, гл	6633553	5463628	-1 169 925	-17,64
3	Середньооблікова кількість ПВП	1359	1341	-18	-1,32
	в т.ч.: робітники, осіб	921	906	-15	-1,63

4	Відпрацьовано робітниками, тис. люд.-днів	304273	303124	-1 149	-0,38
5	Відпрацьовано робітниками, тис. люд.-год.	2412784	2420192	7 408	0,31
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3), тис грн	6 138	6 736	598	9,75
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3), гл	4881,20	4074,29	-806,91	-16,53
8	Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1), тис. грн	9 056	9 970	914	10,09
9	Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1), гл	7202,55	6030,49	-1 172,06	-16,27
10	Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5), грн.	3,46	3,73	0,28	7,97
11	Тривалість робочого дня (п.5/п.4), год	7,93	7,98	0,05	0,69
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1), днів	330,37	334,57	4,20	1,27
13	Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	67,77	67,56	-0,21	*

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 2.8, вартість виробленої продукції в 2023 році збільшилася на 692 089 тис. грн, що становить приріст на 8,3%, проте в натуральному вираженні обсяг продукції зменшився на 1 169 925 одиниць, що еквівалентно зниженню на 17,64%.

Річна продуктивність праці (середньорічний виробіток на одного працівника) у грошовому вимірі зросла на 598 тис. грн (+9,75%) у 2023 році, але в натуральних одиницях знизилася на 806,91 гекалітрів (-16,53%).

Середньорічний виробіток на одного працівника у 2023 році знизився на 1 172,06 тис. грн, що становить зниження на 16,27% порівняно з попереднім роком. Як результат, середньогодинний виробіток одного працівника зменшився на 0,28 грн, що еквівалентно зниженню на 7,97%. Середня тривалість робочого дня зросла з 7,93 години у 2022 році до 7,98 години у 2023 році, збільшившись на 0,05 години.

Також варто зазначити, що частка робітників у загальній структурі ПВП зменшилася на 0,21% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком.

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє встановити взаємозв'язок між продуктивністю праці на різних рівнях (годинному, денному та річному) і виявити вплив різних факторів на річну продуктивність праці працівників підприємства, що детально висвітлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці
в ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Чинники	Відхилення	
	абсолютний, ±	відносний, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП, %	*	-0,21
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	4	1,27
Зміна тривалості робочого дня, год	0,05	0,69
Зміна середньогодинного виробітку 1 робітника, грн	0,28	7,97
Разом	*	9,72

Джерело: складено автором

За результатами, наведеними в таблиці 2.9, можна зробити такі висновки:

- Питома частка основних робітників у складі ПВП знизилася на 0,21%.
- Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, збільшилася на 4 дні, а тривалість робочого дня зросла на 0,05%.

Зростання кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня свідчить про більш ефективне використання робочого часу, що може позитивно вплинути на продуктивність праці. Проте зниження питомої частки основних робітників у загальній структурі ПВП вимагає уваги, оскільки це може вказувати на зменшення участі ключових кадрів у виробничих процесах або на зміни в організації робочих місць. Це потребує подальшого аналізу причин такої зміни з метою коригування стратегії управління персоналом і підвищення ефективності роботи підприємства.

2.3. Аналіз можливостей використання ІІІ в управлінні персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна»

В останні роки ПрАТ «Карлсберг Україна» ефективно впроваджує апаратне та програмне забезпечення на основі технології OPC (OLE for Process Control), розробленої для інтеграції програм Windows з обладнанням для управління технологічними процесами. OPC є відкритим стандартом, який забезпечує універсальний доступ до даних різних пристроїв промислової автоматизації, незалежно від їх типу або виробника. Це дає можливість

користувачам обирати програмне забезпечення та обладнання, яке відповідає їх виробничим потребам, без обмежень, пов'язаних із закритими ліцензійними драйверами. Завдяки єдиному інтерфейсу OPC сервер можна налаштувати один раз і використовувати в майбутніх проектах. Цей сервер також сумісний з такими програмами, як Microsoft Excel або Microsoft Access.

Для ефективного контролю технологічних процесів на підприємстві була впроваджена система автоматизованих робочих місць (АРМ) для операторів-технологів. Ці робочі місця побудовані на основі персональних комп'ютерів із SCADA-програмами та з'єднані з контролерами через шину Uni-Telway, що забезпечує швидке отримання та обробку інформації про стан процесів. Це дозволяє операторам оперативно реагувати на відхилення від заданих параметрів. Мережа Firway, що з'єднує АРМ операторів та інші компоненти автоматизованої системи, забезпечує безперервний обмін даними.

АРМ для керівників середньої ланки, таких як начальники змін та цехів, також підключені до мережі Firway та технологічного сервера з драйвером OFS, що дозволяє їм отримувати інформацію про стан виробництва в реальному часі та оперативно управляти процесами на рівні цехів. Технологічний сервер служить зв'язуючим елементом між АРМ операторами та АРМ спеціалістів. Він підключений до мережі верхнього рівня через Ethernet і забезпечує доступ керівництву до актуальної інформації про виробничі процеси. Це дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі.

Наразі ПрАТ «Карлсберг Україна» не здійснює швидке впровадження технологій штучного інтелекту в управління персоналом, однак є потенціал для розвитку в цьому напрямі через необхідні науково-дослідницькі, організаційні та інвестиційні заходи. У зв'язку з цим було проведено опитування серед менеджерів, щоб оцінити готовність до використання новітніх технологій. Опитуваними стали управлінці середньої та вищої ланки, які займаються управлінням персоналом. Респонденти відповіли на питання анкети.

Зокрема, відповіді на запитання «Чи існують у компанії відділи, які займаються процесами цифровізації?» показали наступні результати (рис. 2.9).

Як видно з графіка, лише 26% респондентів підтвердили наявність відділу, що займається цифровізацією, 14% зазначили, що такі плани є, а 60% повідомили про відсутність такого відділу в компанії.



Рис. 2.9. Результати проведеного опитування щодо наявності на ПрАТ «Карлсберг Україна» відділу, що відповідає за процеси діджиталізації,

Джерело: побудовано автором.

Друге питання анкети стосувалося наскільки застосовуються цифрові технології/інструменти в процес управління персоналом товариства. Отримані результати відображені на рис. 2.10.

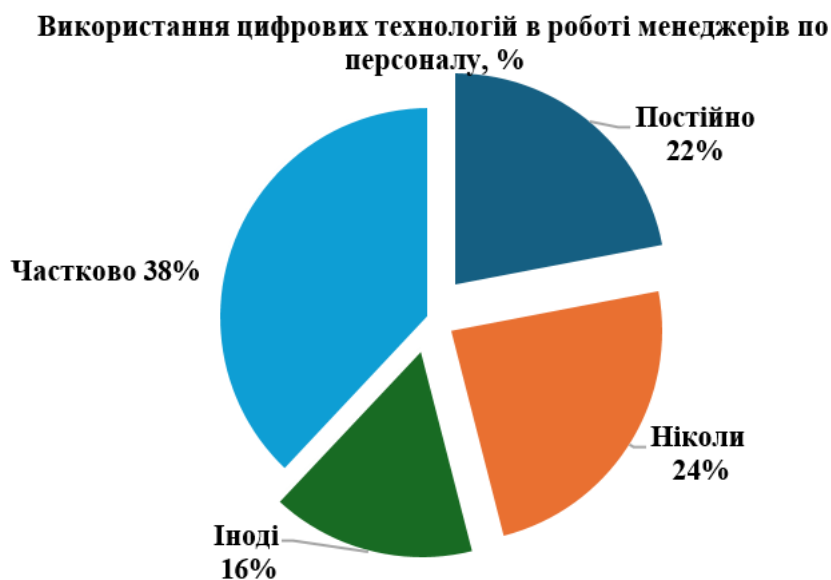


Рис. 2.10. Частота використання цифрових технологій у практичній роботі менеджерів персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Третє питання анкети було спрямоване на визначення того, чи застосовують працівники, які займаються управлінням персоналом і працюють з цифровими технологіями, технології штучного інтелекту. Результати цього питання представлені на рис. 2.11.

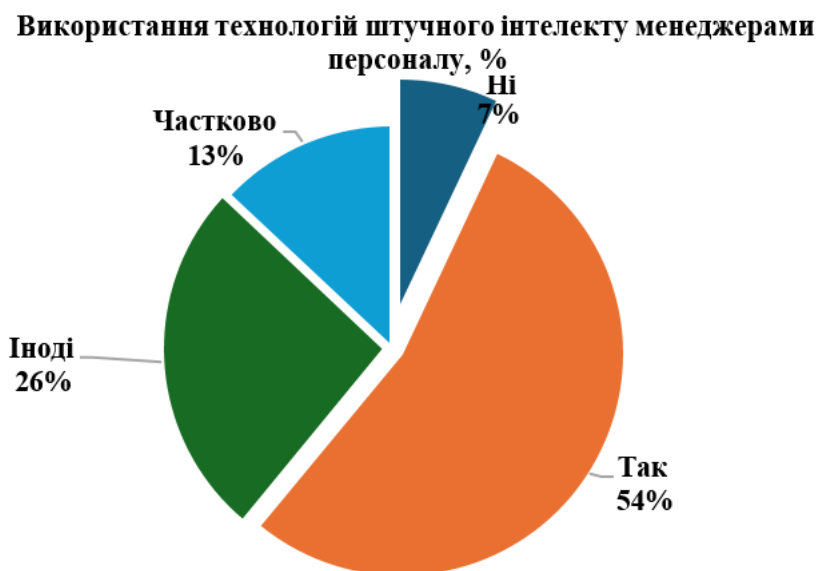


Рис. 2.11. Використання штучного інтелекту при роботі з цифровими технологіями менеджери персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Дослідження показують, що лише 7% менеджерів персоналу не використовують сучасні цифрові технології в своїй професійній діяльності, що становить дуже малу частину опитаних. Натомість 93% респондентів активно застосовують цифрові інструменти. Це свідчить про те, що більшість менеджерів персоналу активно інтегрують цифрові технології у свою роботу, що стає важливою тенденцією в їх професійному житті. Більше того, це відкриває нові можливості для використання технологій штучного інтелекту з метою покращення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМЕНШЕННЯ КАДРОВОГО РИЗИКУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Впровадження системи моніторингу кадрових ризиків для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Кадрові ризики охоплюють різноманітні аспекти, пов'язані з управлінням персоналом та робочими відносинами на підприємстві. Ось деякі з основних кадрових ризиків, що можуть виникнути в ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. Втрата ключових працівників. Це може серйозно вплинути на продуктивність та ефективність бізнесу. В умовах нестабільності, що характерні для України, легко втратити важливих співробітників через мобілізацію, виїзд жінок з дітьми за кордон, а також через труднощі з пошуком нових працівників, які б мали відповідну кваліфікацію для заміни цих спеціалістів.

2. Низька мотивація та незадоволеність працею. Ці фактори можуть призвести до зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів. Нині працівники часто стикаються з додатковими навантаженнями через нестачу кадрів, що ще більше знижує їх задоволеність роботою.

3. Конфлікти в колективі та девіантна поведінка. Це може негативно вплинути на робочий процес. Для українського бізнесу особливу проблему може становити робота з працівниками, які пережили травми і можуть поводитись нетипово, що створює додаткові ризики для колективу.

4. Непродумана політика управління персоналом. Невірно розроблена або застаріла політика управління персоналом може викликати незадоволеність серед працівників та конфлікти з керівництвом.

5. Порушення законодавства. Недотримання правил та норм трудового законодавства може призвести до юридичних проблем для підприємства, штрафів та інших негативних наслідків.

6.Неправильний процес найму. Помилки при відборі кандидатів, якщо обрані некомпетентні або невідповідні спеціалісти, можуть призвести до конфліктів і зниження ефективності роботи.

7.Низький рівень навчання та розвитку працівників. Це може призвести до застою в професійному розвитку персоналу, що обмежує потенціал компанії.

8.Неадекватна система оцінювання працівників. Якщо система оцінювання є необ'єктивною або несправедливою, це може викликати невдоволення серед співробітників, знизити мотивацію та призвести до втрати досвідчених працівників.

9.Здоров'я та безпека праці. Важливо забезпечити працівників належним захистом від травм на виробництві та наявністю укриттів під час повітряних тривог.

10.Саботаж використання нових технологій. Неформальні лідери, які мають вплив на колектив, можуть виступати проти впровадження нових технологій, включаючи ШІ, що перешкоджає розвитку нових навичок і адаптації працівників, що може призвести до втрати компетентності.

Управління кадровими ризиками є ключовим елементом для забезпечення стабільності та ефективності функціонування ПрАТ «Карлсберг Україна». Для цього компанії доцільно впровадити систему моніторингу кадрових ризиків, яка включатиме регулярне проведення опитувань (щомісячних, щоквартальних чи щорічних) для відстеження змінних тенденцій у цій сфері.

Ця система має на меті виявлення основних факторів, що можуть призвести до кадрових ризиків, а також проведення опитувань для оцінки важливості кожного з них. На основі результатів, компанія повинна розробити стратегії для зменшення впливу найбільш значущих ризиків.

Для подальшого аналізу було організовано опитування серед працівників ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою Google-форми, щоб визначити ступінь впливу кожного кадрового ризику, актуального для компанії. До опитування було залучено експертну групу з 10 респондентів. Під час анкетування

респонденти повинні були ранжувати критерії таким чином: 1 — найбільш значущий кадровий ризик, 10 — той, що має найменший вплив. Результати цього опитування дозволили здійснити ранжування кадрових ризиків відповідно до їх впливу (табл. 3.1).

Після проведеного опитування та ранжування кадрових ризиків за ступенем їх впливу, компанія отримала чітке уявлення про найбільш критичні аспекти, які потребують негайної уваги та коригувальних дій. Отримані дані дозволяють не тільки оцінити актуальність кожного ризику, а й розробити конкретні стратегії для мінімізації їх негативного впливу на компанію.

Зокрема, на основі результатів опитування можна визначити, які кадрові фактори мають найбільший вплив на стабільність роботи підприємства і потребують першочергових заходів для їх зниження. Наприклад, якщо ризик втрати ключових кадрів був оцінений як один з найбільш значущих, то доцільно буде впровадити програми мотивації та підтримки цих співробітників, а також розглянути можливості розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для зменшення залежності від вузькоспеціалізованих фахівців.

Також важливо звернути увагу на ризики, пов'язані з конфліктами в колективі та управлінськими проблемами. Виявлені ризики можуть бути зменшені шляхом створення більш ефективної політики управління персоналом, регулярного зворотного зв'язку з працівниками та впровадження системи оцінки їх роботи, що допоможе уникнути незадоволення та конфліктних ситуацій.

Зрештою, на основі отриманих результатів, ПрАТ «Карлсберг Україна» зможе сформулювати чіткий план заходів, спрямованих на мінімізацію кадрових ризиків, що в свою чергу підвищить ефективність управління персоналом і забезпечить стабільну роботу компанії в умовах змінюваного бізнес-середовища.

Таблиця 3.1

**Ранжування результатів оцінки ступеню впливу кадрових ризиків
для ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Кадрові ризик	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Ризик 1	6	7	10	2	9	4	7	7	8	3	63	8	64
Ризик 2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	24	-31	961
Ризик 3	1	3	2	1	2	1	2	2	4	8	26	-29	841
Ризик 4	7	8	8	9	8	7	9	8	5	9	78	23	529
Ризик 5	10	9	9	7	5	10	10	9	10	7	86	31	961
Ризик 6	9	10	7	6	7	6	8	10	6	10	79	24	576
Ризик 7	4	4	5	10	10	5	4	4	3	5	54	-1	1
Ризик 8	8	5	4	8	6	8	6	6	7	6	64	9	81
Ризик 9	5	6	6	5	4	9	5	5	9	4	58	3	9
Ризик 10	3	1	1	4	1	3	1	1	1	2	18	-37	1369
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	550	-	5392

Джерело: розраховано автором на основі [7].

Далі необхідно розташувати досліджувані фактори за значимістю. Необхідне розташування наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розташування кадрових ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Кадрові ризики	Сума	Ранг
1	Втрата ключових кадрів	63	6
2	Низька мотивація та задоволеність працею	24	2
3	Конфліктів колективі та девіантна поведінка працівників	26	3
4	Непродумана політика управління персоналом	78	8
5	Порушення правил та законодавства	86	10
6	Неадекватний процес найму	79	9
7	Низький рівень навчання та розвитку	54	4
8	Неадекватна система оцінювання працівників	64	7
9	Здоров'я та безпека праці	58	5
10	Саботування «інфлюєнсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій	18	1
Разом		550	55

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, проведений розрахунок показує, що на сьогоднішній день для ПрАТ «Карлсберг Україна» основним кадровим ризиком є саботаж впровадження нових інформаційних технологій, включаючи штучний інтелект, з боку неформальних лідерів команди. У той час як найменш впливовим фактором визнано порушення підприємством законодавства України.

Наступний етап аналізу передбачає оцінку узгодженості думок експертів, для чого буде використано коефіцієнт конкордації. Цей коефіцієнт рангової кореляції служить мірою надійності отриманих оцінок і обчислюється за відповідною формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n)} \quad (3.1)$$

m – це кількість експертів;

n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j -го фактору від середнього значення суми рангів усіх факторів.

$$S = 5392, n = 10, m = 10$$

Розраховуємо значення коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{5392}{\frac{1}{12} 10^2 (10^2 - 10)} = 0,653$$

Розраховане значення вказує на середній рівень узгодженості думок експертів. Тому на наступному етапі ми перевіримо, чи є це значення випадковим, використовуючи критерій узгодженості Пірсона, який обчислюється за наступною формулою:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1)} \quad (3.2)$$

$$\chi^2 = \frac{5392}{\frac{1}{12} * 10 * 10(10 + 1)} = 58,82$$

Розраховане значення χ^2 необхідно порівняти з критичним значенням для ступеня свободи $K = n - 1 = 10 - 1 = 9$ при рівні значущості $\alpha = 0,05$. Якщо χ^2 розрах. $> \chi^2$ табл. (у нашому випадку $58,82 > 16,92$), то значення $W = 0,653$ є

статистично значущим, що підтверджує надійність експертних оцінок, які можуть бути використані для подальших досліджень. Для визначення еталонних рангів здійснюємо аналогічні розрахунки для кожного експерта, по черзі виключаючи їх із розрахунків. Метою є виявлення еталонного експерта, чия думку ми будемо враховувати.

Подальші розрахунки дозволяють виявити експерта, чия оцінка найкраще відповідає загальному консенсусу. Визначення еталонного експерта є важливим етапом, оскільки його думка буде служити орієнтиром для коригування або уточнення результатів оцінки кадрових ризиків. Це дозволить підвищити точність оцінок і зробити процес управління кадровими ризиками більш ефективним. Водночас, проведення подібного аналізу сприяє глибшому розумінню факторів, що впливають на кадрові ризики, а також дозволяє на більш обґрунтованій основі коригувати стратегію управління персоналом на підприємстві. Результати наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Пошук еталонного експерта з метою визначення критичних кадрових ризиків для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Експерти	Коефіцієнт конкордації	Критерій Пірсона
Всі експерти є	0,653	58,82
Виключено 1-го експерта	0,635	51,42
Виключено 2-го експерта	0,630	51,03
Виключено 3-го експерта	0,648	52,49
Виключено 4-го експерта	0,702	56,87
Виключено 5-го експерта	0,685	55,52
Виключено 6-го експерта	0,657	53,29
Виключено 7-го експерта	0,627	50,79
Виключено 8-го експерта	0,628	50,93
Виключено 9-го експерта	0,668	54,11
Виключено 10-го експерта	0,695	56,36

Джерело: розраховано автором.

Проведений пошук еталонного експерта дозволив визначити, що ним є експерт 7. Відповідно, необхідно здійснити ранжування кадрових ризиків для ПрАТ «Карлсберг Україна» до його рангів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рейтинг кадрових ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна» за 7 експертом

№	Кадрові ризики	Ранг
1	Втрата ключових кадрів	7
2	Низька мотивація та задоволеність працею	3
3	Конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників	2
4	Непродумана політика управління персоналом	9
5	Порушення правил та законодавства	10
6	Неадекватний процес найму	8
7	Низький рівень навчання та розвитку	4
8	Неадекватна система оцінювання працівників	6
9	Здоров'я та безпека праці	5
10	Саботування «інфлюенсерами внутрішньої команди» використання нових інформаційних технологій	1

Джерело: розраховано автором.

Отже, результати проведеного опитування вказують, що для ПрАТ «Карлсберг Україна» найбільшими кадровими ризиками є саботаж впровадження нових інформаційних технологій (включаючи ІІІ) неформальними лідерами, конфлікти в колективі та девіантна поведінка працівників, а також низька мотивація та незадоволеність працею. Негативне ставлення неформальних лідерів до змін може призвести до порушення трудової дисципліни, збільшення конфліктності і зниження задоволення працею серед працівників. ПрАТ «Карлсберг Україна» повинне запровадити систему моніторингу кадрових ризиків на регулярній основі, щоб своєчасно попереджати потенційні проблеми. Такий підхід дозволить фокусуватися на найбільш критичних кадрових ризиках протягом року та проводити новий моніторинг щорічно для коригування стратегії управління персоналом.

Цей систематичний підхід до моніторингу кадрових ризиків дозволить не лише вчасно виявляти і реагувати на проблеми, а й створювати умови для проактивного управління персоналом. Регулярна оцінка допоможе своєчасно адаптувати стратегії управління, удосконалювати мотиваційні програми та поліпшувати робочий клімат, що в свою чергу підвищить ефективність роботи підприємства. Запровадження механізмів підтримки змін, активна робота з неформальними лідерами та розробка інструментів для підвищення задоволеності працею можуть значно знизити рівень конфліктів і саботажу, що

стане запорукою стабільності та зростання ПрАТ «Карлсберг Україна». Додатково, такі ініціативи будуть сприяти розвитку корпоративної культури, яка орієнтована на взаємну повагу та підтримку змін, що необхідні для подальшого успішного розвитку компанії.

3.2. Впровадження системи People Analytics для ефективного управління поведінкою працівників ПрАТ «Карлсберг Україна»

Отже, результати заходу в п. 3.1 показали, що основним кадровим ризиком для ПрАТ «Карлсберг Україна» є саботаж використання новітніх інформаційних технологій, включаючи штучний інтелект, впливовими членами внутрішньої команди. Варто врахувати, що серед працівників підприємства є значна кількість осіб старше 45 років, які можуть негативно ставитись до швидкого розвитку технологій. Ці працівники часто побоюються, що нові технології, зокрема ШІ, можуть призвести до їх заміни на робочих місцях, що викликає страх за майбутнє і спричиняє небажання освоювати нові інструменти.

Існує також боязнь зробити помилку під час використання нових технологій, що може викликати почуття сорому та негативно позначитися на якості роботи. Крім того, відсутність чіткої мотивації щодо використання ШІ зумовлена недооцінкою працівниками переваг, які ці технології можуть принести для їхнього робочого процесу. Деякі працівники, зокрема старшого віку, мають негативне ставлення до нових технологій, вважаючи їх складними, небезпечними або марними.

Розвиток ШІ може стати серйозним викликом для таких професій, як PR-спеціалісти, маркетологи та інших представників творчих професій. ШІ здатен автоматизувати рутинні задачі, зокрема моніторинг медіа, аналіз даних і створення звітів, що може знизити попит на фахівців, які не мають навичок роботи з новими технологіями. Зростання конкуренції на ринку PR та маркетингу через впровадження ШІ також може стати важливим фактором, оскільки все більше компаній почнуть застосовувати ці технології для

поліпшення своїх комунікацій. В майбутньому розвиток ШІ охопить дедалі більше професій, виходячи за межі лише творчих сфер.

Розвиток штучного інтелекту, без сумніву, стане важливим фактором, який змінить не лише творчу, а й технічні та управлінські професії. Проте для того, щоб ці зміни не призвели до негативних наслідків для підприємства, необхідно створити стратегію адаптації персоналу до нових технологій. Важливим кроком буде не лише впровадження ШІ, але й активна робота з працівниками для подолання їхніх страхів і упереджень. Це можна зробити через навчання, тренінги та мотиваційні програми, які допоможуть персоналу усвідомити вигоди, що можуть бути досягнуті завдяки використанню технологій.

Зокрема, варто сконцентрувати увагу на поширенні знань про те, як штучний інтелект може спростити рутинні завдання і підвищити ефективність роботи, а також на важливості розширення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями. Це дозволить зменшити опір змінам і забезпечити безперешкодне впровадження інновацій в усі аспекти бізнес-процесів.

Крім того, важливо заохочувати колектив до співпраці з новими технологіями, показуючи їхню користь не лише для підприємства, але й для кожного співробітника. Завдяки підвищенню рівня професіоналізму через використання ШІ, можна забезпечити працівникам більшу автономність і зручність у виконанні завдань, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню мотивації та задоволення від роботи.

ПрАТ «Карлсберг Україна» повинно стати лідером у використанні технологій в управлінні персоналом, розробляючи і впроваджуючи інноваційні підходи, які дозволять ефективно інтегрувати новітні технології в корпоративну культуру, забезпечуючи таким чином конкурентоспроможність і стабільний розвиток підприємства.

Прикладом страху перед втратою роботи є ситуація з компанією Grammarly. Її керівництво оголосило про плани скоротити 21% персоналу, що становить 230 співробітників глобальної команди, серед яких 37 осіб з України. Однак компанія запевняє, що реструктуризація не має на меті зменшення витрат

або активне використання ШІ, що викликає сумніви серед працівників. Компанія зазначила, що інвестиції в ШІ вимагають змін у комбінації навичок і компетенцій працівників, а також організаційного редизайну для покращення співпраці.

З огляду на це, важливо для компанії пояснити співробітникам, що впровадження ШІ не призведе до скорочень, а, навпаки, полегшить виконання певних завдань. Використання нових технологій дозволяє досягати більшої ефективності, адже технології – це інструменти, за якими стоять люди.

Що стосується основного кадрового ризику для ПрАТ «Карлсберг Україна», ним є саботаж впровадження нових інформаційних технологій, зокрема ШІ. Крім цього, важливими є й інші кадрові ризики, такі як конфлікти в колективі та девіантна поведінка співробітників, а також низька мотивація і задоволеність працею. Для ефективного управління цими ризиками, компанії варто впровадити систему поведінкової HR-аналітики, або PeopleAnalytics.

Ця платформа дозволить керівництву ПрАТ «Карлсберг Україна» моніторити ефективність працівників, команд і загальної роботи підприємства. Зокрема, вона надасть цінну інформацію щодо психофізіологічного стану співробітників, наявності проблем у взаєминах і потенційних конфліктах, а також допоможе виявити неформальних лідерів або «інфлюенсерів». Використання алгоритмів на базі ШІ дозволить отримувати аналіз поведінки працівників на основі анонімних даних, зібраних через опитування або дослідження цифрового сліду в корпоративних месенджерах і робочих програмах.

Враховуючи це, ПрАТ «Карлсберг Україна» може розглянути можливість використання системи Qualtrics EmployeeXM, зокрема її модуля Qualtrics XM for People Teams. Ця комплексна платформа використовує дані та ШІ для поліпшення досвіду працівників і підвищення їхньої продуктивності на всіх рівнях.

Застосування системи Qualtrics EmployeeXM дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» отримувати більш точні й оперативні дані про настрої та потреби співробітників, що допоможе вчасно реагувати на зміни в їхньому психо-

емоційному стані та мотивації. Завдяки використанню даних, зібраних через платформу, компанія зможе значно поліпшити внутрішню комунікацію, знизити рівень конфліктів у колективі та посилити лояльність працівників.

Важливо, що така аналітика дозволить ідентифікувати можливі проблеми на ранніх стадіях і запобігти їх розвитку, зокрема, щодо девіантної поведінки працівників, яка може зашкодити робочій атмосфері та ефективності роботи. Крім того, система дозволить моніторити впровадження нових технологій, таких як ШІ, і реагувати на протидію з боку співробітників. У результаті, це сприятиме гармонійній адаптації колективу до змін, полегшуючи інтеграцію інновацій в робочий процес.

Враховуючи ці фактори, впровадження PeopleAnalytics не лише знизить кадрові ризики, а й підвищить загальну ефективність управління персоналом, що важливо для стабільного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна». На основі отриманих даних можна буде розробити стратегії для подальшого зростання задоволеності працівників, що в свою чергу покращить продуктивність і сприятиме зменшенню плинності кадрів.

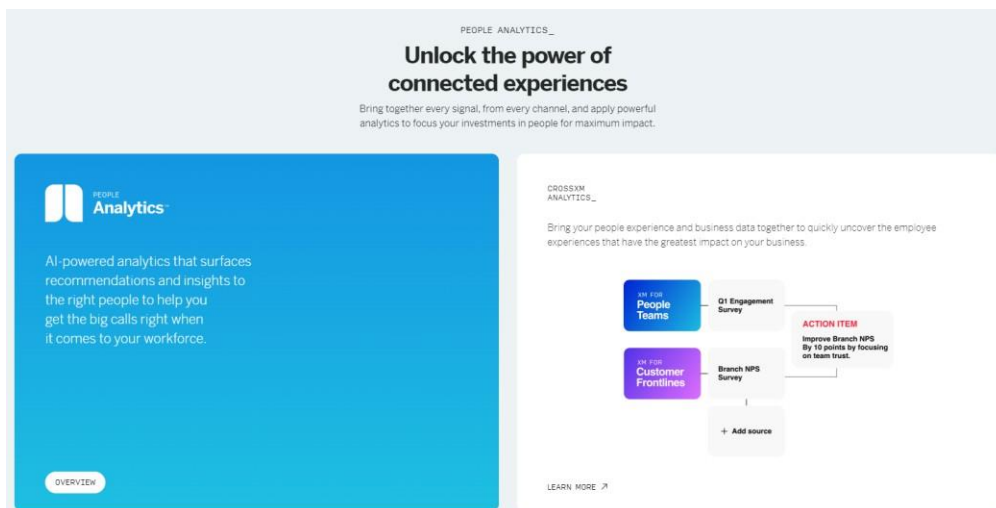


Рис. 3.2. PeopleAnalytics by QualtricsXM [73]

Джерело: Складено за [73]

QualtricsXM пропонує широкий набір функцій, які можуть значно полегшити роботу HR спеціалістів у кількох напрямках [93]:

- Збір відгуків від працівників через опитування, пульс-опитування, фокус-групи та інші методи.

- Аналіз даних про персонал із використанням вбудованих аналітичних інструментів та штучного інтелекту.

- Визначення факторів, що мотивують співробітників, що допомагає залучати їх до роботи та розуміння причин їхнього потенційного звільнення.

- Створення звітів і візуалізацій для кращого сприйняття результатів.

- Вживання конкретних заходів на основі отриманих даних для покращення досвіду роботи та продуктивності працівників.

Платформа активно інтегрує штучний інтелект для автоматизації задач, прогнозування результатів та індивідуалізації користувацького досвіду. Вона є легкою в користуванні та безперешкодно інтегрується з іншими HR-системами, такими як HCM, ATS та навчальні платформи.

Декілька прикладів використання ШІ в QualtricsXM для PeopleAnalytics [93]:

Під час створення опитувань Qualtrics AI Assistant допомагає:

- Обирати оптимальний тип запитань для дослідження.
- Формулювати чіткі та лаконічні запитання.
- Мінімізувати упередженість у процесі опитування.
- Розробляти логіку розгалуження для респондентів.

Після завершення опитування Qualtrics InsightIQ допомагає:

- Швидко визначати основні висновки з отриманих даних.
- Створювати зрозумілі візуалізації даних.
- Генерувати звіти для подальшого розповсюдження.

Вартість пакета QualtricsXM варіюється в залежності від потрібного функціоналу для підприємства. Базовий план включає безлімітне проведення опитувань із 1000 респондентів, основні аналітичні інструменти та звіти у PDF-форматі. Такий пакет коштує 1500\$ на місяць (56 428,19 грн за курсом 37,62 грн за 1\$).

Професійний пакет, що включає розширені аналітичні інструменти, можливість залучати до 5000 респондентів і отримувати звіти у форматі Excel,

коштує 3000\$ на місяць або 112 856,37 грн. Вартість такого пакету за рік становить 1 354 276,44 грн.

Важливо відзначити, що QualtricsXM постійно оновлює свою платформу, додаючи нові можливості за допомогою ШІ, щоб компанії могли отримувати більше користі від аналізу даних, зібраних за допомогою опитувань [93].

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» також може бути корисною платформа PeopleForce, яка використовує ШІ для автоматизації завдань, покращення процесу найму, підвищення залученості співробітників і збору аналітики (рис. 3.3).

PeopleForce є сучасною HR-платформою, яка також активно інтегрує штучний інтелект для автоматизації процесів та аналізу даних. Ця платформа дозволяє не лише ефективно проводити набір та управління персоналом, але й покращувати взаємодію з працівниками, сприяти підвищенню їх залученості та розвитку. Однією з ключових особливостей PeopleForce є можливість створення аналітики на основі зібраних даних, що дозволяє HR спеціалістам не тільки оцінювати ефективність співробітників, але й прогнозувати їхню подальшу поведінку, таким чином покращуючи кадрове планування.

За допомогою PeopleForce можна здійснювати наступні важливі кроки:

1.Автоматизація процесу найму – створення та розсилка вакансій, відбір кандидатів за допомогою алгоритмів ШІ, що дозволяє зменшити людський фактор та прискорити процес відбору найкращих кандидатів.

2.Моніторинг задоволеності працівників – завдяки можливості регулярного збору відгуків через опитування та пульс-опитування платформа дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах та вживати заходів щодо підвищення мотивації співробітників.

3.Аналіз продуктивності та ефективності працівників – використовуючи розширені аналітичні інструменти, можна оцінювати показники працівників, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку і підтримки високопродуктивних команд.

4.Покращення командної взаємодії – завдяки інструментам для збору зворотного зв'язку та аналітики можна прогнозувати потенційні конфлікти та вживати превентивних заходів для їх вирішення.

Таким чином, PeopleForce не тільки автоматизує адміністративні процеси, але й створює сприятливе середовище для розвитку співробітників, покращуючи продуктивність і знижуючи рівень вигорання. Платформа інтегрується з іншими HR-системами та пропонує гнучкі налаштування відповідно до специфіки компанії.

Загалом, використання таких інструментів, як QualtricsXM та PeopleForce, дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» не тільки впроваджувати новітні технології в свою роботу, але й створити ефективну та стабільну HR-стратегію, яка дозволяє адаптуватися до змін та забезпечити високу мотивацію і залученість працівників. Це дасть змогу значно підвищити ефективність управління персоналом та мінімізувати кадрові ризики, зокрема саботаж нових технологій, конфлікти в колективі та інші проблеми, які можуть негативно вплинути на розвиток компанії.

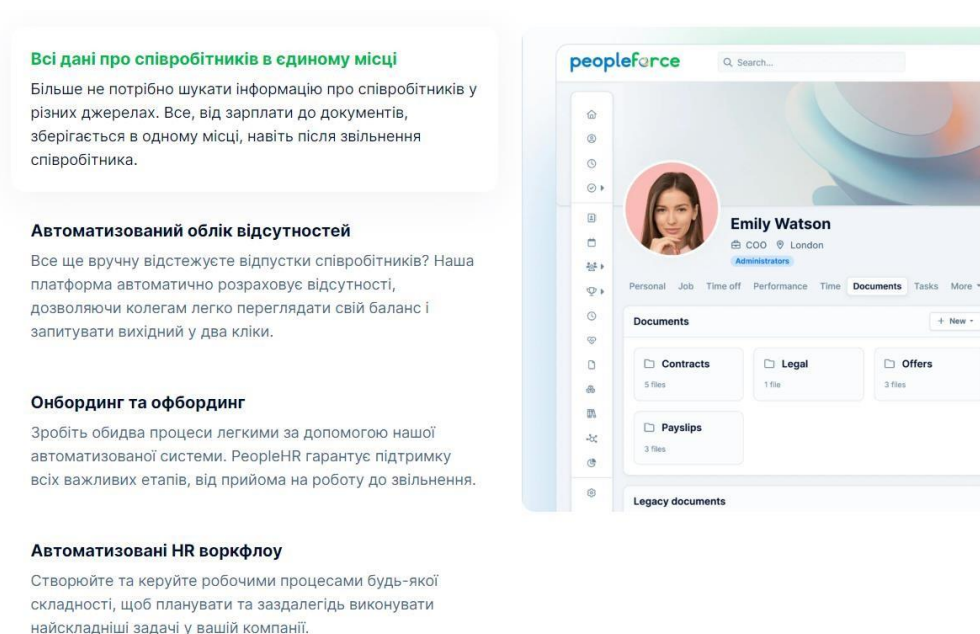


Рис. 3.3. HR-платформа PeopleForce

Джерело: Складено за [74]

Платформа PeopleForce пропонує ряд корисних інструментів для оптимізації HR-процесів, серед яких можна виокремити наступні:

Автоматизація завдань:

- ШІ-чатбот відповідає на поширені запитання співробітників, що дозволяє звільнити час для більш складних завдань.

- ШІ автоматично обробляє та витягує дані з резюме, електронних листів і документів, що значно економить час, що витрачається на ручне введення інформації.

Оптимізація процесу найму:

- ШІ допомагає виявити найкращих кандидатів для відкритих вакансій, аналізуючи резюме та наявні дані про співробітників компанії.

- Завдяки ШІ прогнозується, як той чи інший кандидат може проявити себе на обраній посаді та які будуть його результати.

Покращення залученості працівників:

- ШІ персоналізовано рекомендує співробітникам курси та ресурси, що сприяють їх професійному розвитку.

- ШІ допомагає виявляти працівників, які можуть бути незадоволені чи потребують додаткової підтримки.

Аналітика для більш ефективного управління:

- Панель моніторингу персоналу, що використовує ШІ, дає можливість відстежувати ключові показники ефективності (KPI).

- Прогнозна аналітика дозволяє передбачити можливі проблеми з персоналом, що можуть виникнути в майбутньому.

Головним принципом PeopleForce є доповнення роботи людей за допомогою ШІ, а не заміна їх. Такий підхід дозволяє ефективніше вирішувати завдання та покращувати HR-процеси.

Вартість використання PeopleForce на місяць становить 2800\$ або 105 332,61 грн. Якщо компанія обирає річний пакет, то вона може скористатися 20% знижкою, що знижує загальну вартість до 1 011 193,07 грн.

Враховуючи проведений аналіз, для ПрАТ «Карлсберг Україна» оптимальнішим варіантом є вибір PeopleForce замість QualtricsXM, оскільки PeopleForce має ширший набір функцій для HR-функціоналу. Водночас

QualtricsXM більше орієнтована на опитування. Крім того, PeopleForce є більш економічно вигідним варіантом, оскільки надає більше функцій за меншу ціну.

3.3. Вплив запропонованих рішень на основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Впровадження HR-платформи PeopleForce вимагатиме від ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснення капітальних інвестицій, інформація про які представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на інтеграцію PeopleForce в робоче середовища HR на ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Стаття витрат	Ціна за місяць, грн.	Період використання	Загальна вартість без знижки, грн.	Загальна вартість з врахуванням знижки 20%, грн.
1	HR-платформа PeopleForce, включає:		12 місяців		
	PeopleHR	39 499,73		473 996,76	379 197,40
	PeoplePerform	26 333,14		315 997,68	252 798,14
	PeoplePulse	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	PeopleTime	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	PeopleDesk	13 166,58		157 998,96	126 399,17
	Всього	105 332,61		1 263 991,32	1 011 193,05

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію запропонованої ініціативи складають 1 011 193 грн, що є прийнятною сумою для ПрАТ «Карлсберг Україна». Чистий дохід компанії у 2023 році становив 3 736 091 тис. грн, що дозволяє підприємству сформувавши бюджет для впровадження платформи PeopleForce в процеси HR-відділу. Оцінюваним результатом цього заходу стане позитивний фінансовий ефект, зокрема, приріст чистого доходу компанії.

Для визначення відсоткового приросту чистого доходу було проведено опитування серед 11 співробітників, результати якого, разом із обчисленням середнього квадратичного відхилення, наведені в таблиці 3.6. Для обчислення середнього квадратичного відхилення буде використана наступна формула:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів та розрахунок середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Приріст чистого доходу Qi, %	3,5	4,5	3,4	2,7	3,5	3,7	2,0	4,5	4,0	1,5	4,2
2	Qсер	3,41										
3	Відхилення прогнозованого значення показника від Qсер, ΔQ	0,09	1,09	-0,01	-0,71	0,09	0,29	-1,41	1,09	0,59	-1,91	0,79
4	Квадрат відхилення показника, ΔQ ²	0,008	1,19	0,000	0,5	0,008	0,084	1,99	1,19	0,35	3,65	0,62
5	Сума квадратів відхилень показника	9,65										
6	Середнє квадратичне відхилення, σ	0,877										

Джерело: розраховано автором.

Тепер необхідно з'ясувати, чи є думки наших експертів узгодженими, для чого скористаємося коефіцієнтом варіації, розрахованим за наступною формулою:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100 = \frac{0,877}{3,41} * 100 = 25,71 \quad (3.4)$$

Розрахований коефіцієнт варіації становить 25,71%, що вказує на узгодженість думок експертів, оскільки це значення менше за 33%. Отже, результати експертного опитування можна використовувати для подальших розрахунків.

Далі застосовуємо метод стандартного розподілу ймовірностей за допомогою медіанного ряду даних (див. табл. 3.7). Для прогнозування визначено три можливі сценарії: песимістичний (П), оптимістичний (О) та найбільш ймовірний (В).

Таблиця 3.7

Метод стандартного розподілу вірогідностей

Сценарій	П					В					О
Медіанний ряд	1,5	2,0	2,7	3,4	3,5	3,5	3,7	4,0	4,2	4,5	4,5

Джерело: складено автором.

Наступним етапом є розрахунок очікуваного приросту чистого доходу (ЧД) з урахуванням зазначених сценаріїв за допомогою такої формули:

$$\Delta\text{ЧД проєкт} = \frac{\text{П} + 4 \cdot \text{В} + \text{О}}{6} = \frac{1,5 + 4 \cdot 3,5 + 4,5}{6} = 3,33\% \quad (3.5)$$

Отже, очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу становить 3,33%. Далі необхідно розрахувати приріст чистого доходу в грошовому еквіваленті.

$$\Delta\text{ЧД проєкт} = 3\,736\,091 \cdot 0,0333 = 124\,411,83 \text{ тис. грн.}$$

Де 3 736 091 тис. грн. – розмір чистого доходу ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік.

Отже, проєктована величина чистого доходу після реалізації заходу становитиме:

$$\text{ЧД проєкт} = 3\,736\,091 + 124\,411,83 = 3\,860\,502,83 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком розраховуємо розмір змінних витрат. Повні витрати на виробництво та реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2023 році становили 3 491 117 тис. грн., з них постійні – 977 512,76, а 2 513 604,24 тис. грн. – змінні. На проєктований рік розраховано, що змінні витрати зростуть, оскільки передбачається приріст чистого доходу.

$$\Delta\text{ЗВ} = 2\,513\,604,24 \cdot 0,0333 = 83\,703,02 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження системи PeopleAnalytics потребує вкладень у розмірі 1 011,193 тис. грн. Згідно цього розраховуємо приріст повних витрат:

$$\Delta\text{ПВ} = 83\,703,02 + 1\,011,193 = 84\,714,21 \text{ тис. грн.}$$

В проєктному році повні витрати становитимуть:

$$\text{ПВ проєкт} = 3\,491\,117 + 84\,714,21 = 3\,575\,831,21 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо проєктований приріст прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»:

$$\Delta\text{П} = 124\,411,83 - 84\,714,21 = 39\,697,62 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році становитиме:

$$\text{Ппроект} = 244\,974 + 39\,697,62 = 284\,671,62 \text{ тис. грн.},$$

де 244 974 тис. грн. базовий прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2023 році.

Розмір ставки на прибуток підприємств в Україні становить 18%, тому приріст чистого прибутку в проєктному році складатиме:

$$\Delta\text{ЧП} = 39\,697,62 * (1 - 0,18) = 32\,552,05 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році складатиме:

$$\text{ЧПпроект} = 155\,639 + 32\,552,05 = 188\,191,05 \text{ тис. грн.}$$

Проведені вище розрахунки зведено в табл. 3.8 для зручності розрахунку їх впливу на економічні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Загалом, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що впровадження системи PeopleAnalytics в ПрАТ «Карлсберг Україна» має потенціал для значного позитивного впливу на фінансові показники підприємства. Приріст чистого доходу та чистого прибутку є обґрунтованими та реалістичними, що свідчить про доцільність інвестицій у цей проєкт. Зокрема, прогнозований приріст прибутку дає можливість підприємству отримати додаткові ресурси для подальшого розвитку, інвестицій у нові технології та покращення HR-процесів.

Водночас важливо врахувати можливі ризики, зокрема, пов'язані з вартістю впровадження, а також адаптацією персоналу до нової системи. Проте, з огляду на передбачуваний приріст ефективності, який дасть система PeopleAnalytics, витрати на її впровадження виглядають економічно обґрунтованими.

Подальший аналіз даних після впровадження системи дозволить коригувати стратегії розвитку і надасть можливість підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі нових аналітичних інструментів. Оскільки компанія вже має достатньо стабільні фінансові показники, додаткові інвестиції в PeopleAnalytics повинні сприяти не тільки зростанню прибутку, але й підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Таблиця 3.8

**Вплив проєктних значень на економічні показники діяльності
ПрАТ «Карлсберг Україна»**

№ з/п	Показники	2023	Проєктний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3 736 091	3 860 502,83	124 411,83	3,33
2	Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	3 491 117	3 575 831,21	84 714,21	2,42
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	244 974	284 671,62	39 697,62	16,2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	155 639	188 191,05	32 552,05	20,91

Джерело: розраховано автором.

Розрахунки, проведені в рамках дослідження, дають підстави стверджувати, що впровадження системи PeopleAnalytics дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» покращити результати своєї діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 3,33% порівняно з 2023 роком. Водночас повні витрати на реалізацію продукції зростуть на 2,42%. Згідно з проєктними розрахунками, прибуток від реалізації продукції досягне 284 671,62 тис. грн, що на 16,2% більше, ніж у 2023 році.

Збільшення чистого доходу на 3,33% обумовлено підвищенням змінних витрат, що в свою чергу є результатом зростання коефіцієнта оборотного капіталу. Таким чином, початкові інвестиційні витрати будуть відшкодовані через приріст оборотного капіталу в проєктному році. Наступним етапом розрахуємо необхідну суму початкових інвестицій для реалізації цього проєкту.

$$ІП = 0,06 * 0,85 * 83\,703,02 = 4\,268,85 \text{ тис. грн.}$$

У першому році реалізації проєкту чистий грошовий потік дорівнює приросту чистого прибутку підприємства. Тобто, ЧГП = ΔЧП = 32 552,05 тис. грн.

Враховуючи масштаби діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», можна припустити, що життєвий цикл проєкту триватиме два роки. Наступним етапом є розрахунок ставки дисконтування для всього періоду впровадження системи PeopleAnalytics.

Для визначення коефіцієнта дисконтування будемо використовувати відповідну формулу для розрахунку ставки.

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.6)$$

де p — це ставка дисконтування, яка дорівнює обліковій ставці рефінансування НБУ, що становить 25%;

i — це рік, в якому здійснюється реалізація заходу.

На наступному етапі необхідно виконати розрахунок коефіцієнтів дисконтування для періоду реалізації проєкту, що триває два роки.

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)} = 0,8$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків впродовж терміну реалізації заходу розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2)$$

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» теперішня вартість майбутніх грошових потоків, виходячи з проєктованих значень, становитиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 32\,552,05 * (0,8 + 0,64) = 46\,874,95 \text{ тис. грн.}$$

Для визначення чистої теперішньої вартості майбутніх грошових потоків необхідно врахувати початкові інвестиції, що розраховуються за наступною формулою:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ІП}$$

$$\text{ЧНВ} = 46\,874,95 - 4\,268,85 = 42\,606,1 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом є розрахунок дисконтованого періоду повернення інвестицій, що здійснюється за такою формулою:

$$T_d = \frac{IP}{\sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+r)^i}}$$

$$T_d = \frac{4\,268,85}{46\,874,95/2} = 0,18 \text{ року (66 днів)} < 2 \text{ роки}$$

Тепер необхідно розрахувати показники ефективності інвестицій за заходом, визначаємо індекс доходності (ІД):

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+r)^i}}{IP}$$

$$ID = \frac{42\,606,1}{4\,268,85} = 9,98$$

Далі розраховуємо індекс прибутковості (Пі) за формулою:

$$Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+r)^i}}{IP} = \frac{46\,874,95}{4\,268,85} = 10,98$$

Проведені розрахунки заносимо в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності інвестиційного проєкту впровадження системи PeopleAnalytics

№	Показники	Результат
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	4 268,85
2	Щорічний додатковий чистий прибуток за проєктом, тис. грн.	32 552,05
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки, тис. грн.	46 874,95
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	42 606,1
5	Період окупності гарантований, років (днів)	0,18 року (66 днів)
6	Індекс доходності	9,98
7	Індекс прибутковості	10,98

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків, можна зробити висновок, що при початкових інвестиціях у розмірі 4 268,85 тис. грн, ПрАТ «Карлсберг Україна» щорічно отримуватиме додатковий чистий прибуток у розмірі 32 552,05 тис. грн.

Протягом двох років реалізації проєкту поточна вартість майбутніх грошових потоків складе 46 874,95 тис. грн. Після вирахування початкових інвестицій, чиста поточна вартість цих потоків дорівнює 42 606,1 тис. грн.

Гарантований період окупності інвестицій для ПрАТ «Карлсберг Україна» буде дуже коротким — лише 0,18 року, що становить 66 календарних днів.

Таким чином, запропонований проєкт є економічно вигідним для компанії: індекс прибутковості становить 10,98, а індекс доходності — 9,98. Ці показники свідчать про позитивний економічний ефект, що робить проєкт привабливим для інвестицій.

Враховуючи позитивні фінансові результати, запропонований проєкт впровадження системи PeopleAnalytics для ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий потенціал для покращення не лише економічних показників, а й внутрішніх бізнес-процесів компанії. Зокрема, очікується покращення ефективності управління персоналом, оптимізація кадрових процесів, підвищення залученості співробітників та зниження кадрових ризиків. Інвестиції у сучасні технології для автоматизації та аналітики також можуть забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку, сприяючи кращому розумінню потреб працівників і їх мотивації.

З огляду на високий рівень окупності та значний потенціал для подальшого розвитку, цей проєкт може стати важливою частиною стратегії компанії з модернізації та підвищення операційної ефективності. Впровадження PeopleAnalytics дозволить не лише поліпшити фінансові показники, але й стати лідером в інноваціях в області управління людськими ресурсами серед конкурентів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти застосування штучного інтелекту та його вплив на кадрові ризики в управлінні персоналом підприємства. Описано сучасні тенденції в галузі діджиталізації, інтеграцію ШІ та його вплив на управління персоналом, а також ризики, які виникають внаслідок використання цих технологій.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості для компаній у різних аспектах. Зокрема, ШІ дозволяє більш ефективно планувати кадрові потреби, прогнозуючи майбутні вимоги до персоналу на основі аналізу даних ринку праці та фінансового становища підприємства. Це дозволяє оптимізувати розподіл робочих ресурсів та уникнути як надлишку, так і нестачі працівників.

Також, застосування ШІ в автоматизації процесів набору та відбору працівників значно підвищує ефективність цих процесів. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть швидше та об'єктивніше проводити відбір кандидатів, а також створювати індивідуальні програми адаптації для нових співробітників. Це дозволяє більш ефективно вирішувати завдання, пов'язані з інтеграцією нових працівників у колектив.

Штучний інтелект також може бути корисним для розробки персоналізованих програм навчання та розвитку співробітників, аналізуючи їх індивідуальні потреби. Це дозволяє підвищити ефективність навчання, сприяючи більш швидкому і точному розвитку навичок працівників.

Крім того, ШІ може допомогти в створенні індивідуальних програм мотивації для працівників. Аналізуючи їх результати та преференції, штучний інтелект дозволяє розробляти персоналізовані стимулюючі заходи, що сприяють підвищенню професійного задоволення та продуктивності.

Один з основних кадрових ризиків — це ризик плинності персоналу. Втрата кваліфікованих працівників може статися через різні фактори, такі як перехід до конкурентів або незадоволеність умовами праці. Управління цим

ризиком включає вдосконалення системи мотивації, підвищення рівня задоволеності співробітників та поліпшення умов праці. Іншим значним кадровим ризиком є зниження продуктивності праці через низький рівень мотивації, недоліки у розвитку навичок або погані умови праці. Для управління цими ризиками важливі системи навчання та розвитку персоналу, а також ефективні мотиваційні програми.

Штучний інтелект може сприяти більш ефективному виявленню, оцінці та управлінню кадровими ризиками, знижуючи витрати на їх управління та підвищуючи рівень безпеки організації. Однак при цьому важливо враховувати і можливі ризики, що виникають при використанні цих технологій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2023 роки, вивчено особливості кадрового забезпечення та потенціал застосування ШІ в управлінні персоналом підприємства. Аналіз показав наявність різних кадрових ризиків у 2023 році. Так, на підприємстві спостерігалось зростання невідпрацьованого часу, що може негативно вплинути на продуктивність праці та фінансові результати.

Окрім цього, компанія стикається з проблемою недостатньої кількості кваліфікованих кадрів, оскільки для ефективної роботи необхідні фахівці, які мають знання в галузі діджиталізації, зокрема, штучного інтелекту.

Згідно з результатами опитування, більшість менеджерів персоналу (76%) активно працюють з цифровими інструментами, що підтверджує актуальність і необхідність впровадження ШІ в управлінні персоналом і аналізі кадрових ризиків.

У третьому розділі роботи обґрунтовано пропозиції щодо зменшення кадрових ризиків через впровадження ШІ в управлінні персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна». Зокрема, запропоновано реалізувати системи моніторингу кадрових ризиків і People Analytics для більш ефективного управління поведінкою працівників.

Позитивний вплив запропонованих заходів на економічні показники діяльності підприємства підтверджується розрахунками. Очікується зростання

чистого доходу від реалізації продукції на 3,33%, приріст витрат на виробництво і реалізацію продукції на 2,42%, а прибуток від реалізації складе 284 671,62 тис. грн, що на 16,2% більше, ніж у попередньому році. Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків досягне 46 874,95 тис. грн, термін окупності інвестицій складе 0,18 року, індекс прибутковості — 10,98, а індекс доходності — 9,98.

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє не лише підвищити ефективність кадрових процесів, а й забезпечити значне покращення економічних показників підприємства. Розроблені стратегії щодо оптимізації витрат, підвищення мотивації працівників і зниження кадрових ризиків через використання інноваційних технологій, таких як People Analytics та автоматизація процесів, демонструють позитивний економічний ефект.

Застосування штучного інтелекту дозволяє підприємству точніше прогнозувати потреби в персоналі, зменшувати ймовірність кадрових дефіцитів та надлишків, а також підвищувати точність підбору кадрів, що відповідатимуть вимогам технологічного прогресу. Це сприяє поліпшенню внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності праці. Використання таких інструментів як ШІ дозволяє швидше адаптувати нових співробітників і організувати персоналізоване навчання, що призводить до зростання їх професійних навичок і якості виконуваної роботи.

Незважаючи на високу ефективність таких технологій, важливо також враховувати і ризики, пов'язані з їх впровадженням, такі як можливі проблеми з інтеграцією нових технологій в існуючі системи, а також потреба в навчанні персоналу для роботи з новими інструментами. Тому важливим є розробка стратегії поступового впровадження ШІ з урахуванням можливих труднощів і з тим, щоб мінімізувати негативний вплив на робочі процеси.

У підсумку, запропоновані заходи дозволяють ПрАТ «Карлсберг Україна» не тільки знизити кадрові ризики, але й підвищити економічну ефективність підприємства, що робить проект реалістичним і перспективним для подальшої

реалізації. Вдосконалення управлінських процесів, підвищення рівня задоволеності працівників та покращення фінансових показників демонструють високий потенціал для подальшого розвитку компанії, забезпечуючи стійкість на ринку і зміцнення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1.Бакін М. О, Ларченко О. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки. ХДЕУ. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2020. С. 31-33.
- 2.Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. 3-тє доп. вид. Київ : ЦУЛ. 2018. 468 с.
- 3.Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2020. 229 с.
- 4.Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Вісник ЖДТУ. 2014. № 67. С. 68–74.
- 5.Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
- 6.Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. 2018. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
- 7.Визначення штучного інтелекту. URL: <http://opticstoday.com/katalog-statej/statina-ukrainskom/shtuchnij-intelekt/viznachennya-shtuchnogo-intelektu.html>.
- 8.Використання технологій штучного інтелекту в управлінні: переваги і загрози. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1671>.
- 9.Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики». Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 5. С. 76-81.
- 10.Всі говорять про штучний інтелект. Простими словами пояснимо, що це. Espresso. URL: https://espresso.tv/article/2017/11/04/shtuchnyy_intelekt
- 11.Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Львівська політехніка. 2008. С. 60–67.

- 12.Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. Україна: аспекти праці. 2019. № 8. С. 37–42.
- 13.Горбачова І. В. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. Україна: аспекти праці. Київ, 2014. № 8. С. 37–42.
- 14.Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства. Монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2019. 180 с.
- 15.Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
- 16.Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.
- 17.Демчук Н. І., Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24. Ч.1. С. 117-119.
- 18.Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17.
- 19.Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). 2018. № 4(52). С. 231-238.
- 20.Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. №5 (10). С.175-181.
- 21.Дуднєва Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. №4 (64), С. 245-249.
- 22.Дьоміна О. В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. Управління розвитком. 2015. №1(179). С. 44–49.
- 23.Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в

- системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
24. Жуковська В. М., Серафим Н. В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Рівне. 2019. Вип. 4 (48). С. 112–116.
25. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 366 – 372.
26. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
27. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання. Бізнес-навігатор. Київ, 2018. Вип. 3. С. 11.
28. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2018. №. 37 (1313). С. 36-40.
29. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 4. С. 85-94.
30. Коваленко В. В. Системи ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти. Монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.
31. Колесніков А. П., Карапетян О. М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_11.
32. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація. Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. 2018. Vol. 1. № 1-2. С. 16-28.
33. Куракова Л. Г. Використання систем штучного інтелекту в управлінні земельними ресурсами новостворених територіальних громад. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Херсон: ХДАЕУ. 2021. С 45-49.
34. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. Бізнес інформ. 2021. № 12. С. 180–183.

- 35.Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2015. № 26. С. 74–80.
- 36.Ляшок Н. Ю. Використання кластерного аналізу для оцінки кадрових ризиків. Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. Донецьк: Світ книги, 2018. С. 91-96.
- 37.Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
- 38.Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.
- 39.Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. 2021. Том 57. № 2, С. 80–89.
- 1.Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 69–74.
- 40.Мішина С.В., Мішин О.Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 87-92.
- 41.Меркалов О. А. Загрози від кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 44. С. 103-108.
- 42.Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
- 43.Небезпека штучного інтелекту. URL:
<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>
- 44.Обиденнова Т. С. Раціональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Харків, 2016. № 13. С. 74–78.
- 45.Окропов В. М. та інші. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження. Колективна монографія. / за ред. В.М. Гончарова. Донецьк : ТОВ «Альматео»,

2016. 246 с.

46.Островська Г. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. Галицький економічний вісник. 2019. Том 57. № 2. С. 89–98.

47.Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип.9. Ч. 1. С. 136–140.

48.Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

49.Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 599-607.

50.Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89– 93.

51.Романенко М. О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу. Економічний часопис – XXI. 2011. № 1-2. С. 66-69.

52.Романенко М. О. Управління ризиками діяльності персоналу підприємства. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеню кандидат економічних наук. Львів, 2012. 20 с.

53.Сабадишина Ю. Grammarly скорочує 230 спеціалістів, 37 з них — в Україні. Роз'яснення від компанії. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/news/grammarly-lays-off-2024/>

54.Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2010. № 1. С. 29–35.

55.Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24. С. 389–397.

56.Хитра О. В., Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1 (48). С.

163–167.

57.Цвігун Т. В. Класифікація ризиків підприємства. Економічні науки. 2011. Вип. 8(29). Ч. 4. С. 385–393.

58.Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень URL:ua/articles/book/15882SHtuchnijj_%D1%96ntelekt_u_sistem%C3%91/1.htm l/

59.Штучний інтелект чи штучний хайп: як головна інновація світу виглядає з України. URL: <https://platfor.ma/topic/shtuchnij-intelekt-chi-shtuchnij-hajp-yak-golovna-innovatsiya-svitu-viglyadaye-z-ukrayini/>

60.Штучний інтелект. Побоювання Маска і Гокінга. URL: <https://ua.korrespondent.net/tech/science/3870170-shtuchnyi-intelekt-pobouivannia-maski-i-hokinha>

61.Штучний інтелект: що це і яку несе небезпеку. URL: https://lifestyle.24tv.ua/shtuchnij_intelekt_shho_tse_i_yaku_nese_nebezpeku_n914662

62.10 Imperatives for Europe in the age of AI and automation. URL: <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/europe/ten-imperatives-for-europe-in-the-age-of-ai-and-automati>

63.All-in-one HR-платформа для вашого бізнесу. PeopleForce. URL: <http://surl.li/qissu>

64.Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Lecture course : textbook. Харків : Діса плюс, 2017. 101 с.

65.Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? Human Resource Management Journal. 2022. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>

66.Chevalier F., Dejoux C. Artificial and human intelligence, what interactions? Artificial Intelligence and Human Resources Management: Business Practices 2020. № 12.

67.CouncilIssuingtheNewGenerationofArtificialIntelligence Development Plan State Council Document. 2017. № 35. URL: <https://flia.org/wp-content/uploads/2017/07/A-New-Generation-of-Artificial-IntelligenceDevelopment-Plan-1.pdf>

68. Declaration by the Committee of Ministers on the risks of computer- assisted or artificial-intelligence-enabled decision making in the field of the social safety net. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a1cb98
69. Desouza K.C. Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government. Digital Birmingham. 2017. URL: <http://digitalbirmingham.co.uk/>
70. Executive AI 2030. URL: <https://www.oeffentlichkeit.de/publikationen/>
71. Frost C., Allen D., Porter J. Operational Risk and Resilience. Oxford: Pricewaterhouse Coopers, 2002. 325 p.
72. Karpenko O. V., Denysiuk Zh. Z., Namestnik V. V. Tsyfrove vriaduvannia. Monohrafiia. Kyiv : IDEIa PRYNT, 2020.
73. Kaushal, N., Kaurav, R.P.S., Sivathanu, B. et al. Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. Manag Rev, 2023. Q 73, 455–493. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2>
74. l’Innovation. 2018. URL: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577/>
75. Maznyk, L., Dvulit, Z., Seliuchenko, N., Seliuchenko, M., Dragan, O. Applying Data Mining Techniques in People Analytics for Balancing Employees’ Interests. In: Hu, Z., Dychka, I., He, M. (eds) Advances in Computer Science for Engineering and Education VI. ICCSEEA 2023. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2023. vol 181. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36118-0_10
76. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. VintageBooks, Knopf Doubleday Publishing Group, 2009. 432 p.
77. Shpak, N., Maznyk, L., Dvulit, Z., Dragan, O., Doroshkevych, K. Influence of Digital Technologies on the Labor Market of HR Specialists .CEUR Workshop Proceedings, 2022, 3171, pp. 1475–1487.
78. Technology and the future of the government workforce. 2020. URL:

<https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/report/technology-and-future-government-workforce>

79.Wang W., & Siau K. The AI Revolution TobyWalsh. Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. 2018. MWAIS, Proceedings 40. URL: <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40>

80.Walsh T. The AI Revolution, Education: Future Frontiers. Occasional Paper Series. 2018. URL: <https://education.nsw.gov.au/media/exar/>

81.West D., & Allen J. (2018) How artificial intelligence is transforming the world. BROOKINGS, Tuesday, April 24. URL: <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world>

82.XM for people teams. Power to your people – at every level. qualtricsXM. URL: <https://www.qualtrics.com/people/>