

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-2>

УДК 005.95/.96:004.9:331.108:631.1

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ АГРОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

DIGITAL TRANSFORMATION OF HR PROCESSES AND LABOR RESOURCE UTILIZATION EFFICIENCY AT AN AGRO-PROCESSING ENTERPRISE: THE CASE OF AGRANA FRUIT UKRAINE LLC

Германюк Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

Germaniuk Nataliya

Vinnytsia National Agrarian University

Статтю присвячено дослідженню цифрової трансформації HR-процесів як інструменту підвищення ефективності використання трудових ресурсів агропереробного підприємства. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації HR-процесів на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна». Використано методи системного, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, узагальнення і групування. Встановлено, що за практично незмінної чисельності персоналу продуктивність праці у 2025 році зросла на 23,9 %, а плинність кадрів знизилася. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації HR-процесів, систему KPI, концептуальну модель взаємозв'язку цифровізації HR і ефективності використання трудових ресурсів та практичні рекомендації щодо розвитку цифрової HR-стратегії підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація; Digital HR; HR-процеси; трудові ресурси; HR-аналітика; KPI; агропереробне підприємство; продуктивність праці.

The article examines the digital transformation of HR processes as a strategic tool for improving labor resource utilization at an agro-processing enterprise. The relevance of the study is driven by the rapid development of the digital economy, the shortage of qualified personnel, increasing competition in the labor market, and the need to enhance human capital management. Digital HR contributes to higher labor productivity, better managerial decision-making, and sustainable enterprise development. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving labor resource utilization through the digital transformation of HR processes, using LLC "AGRANA Fruit Ukraine" as a case study. The research is based on system analysis, scientific generalization, economic and statistical methods, comparison, grouping, graphical methods, and the analysis of international scientific publications, corporate reports, and Digital HR approaches. The assessment of labor resource utilization at LLC "AGRANA Fruit Ukraine" for 2023–2025 showed that, despite an almost unchanged average number of employees, labor productivity increased by 23.9%, while the employee turnover rate declined in 2025. The study systematizes modern approaches to HR digital transformation and demonstrates their influence on recruitment, onboarding, training, performance management, employee engagement, and HR analytics. The scientific novelty lies in the development of an original methodological approach integrating traditional labor resource indicators with digital HR maturity indicators. A conceptual model of the relationship between digital HR transformation and labor resource efficiency, an original KPI system, and a practical roadmap for HR digitalization are proposed. The practical significance consists in the applicability of the proposed methodological approach, KPI system, conceptual model, and recommendations for agro-processing enterprises to improve HR management efficiency, strengthen HR analytics, support employee development, reduce HR risks, and enhance evidence-based managerial decision-making.

Keywords: digital transformation; Digital HR; HR processes; labor resources; HR analytics; key performance indicators (KPIs); agro-processing enterprise; labor productivity.



Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, змінюючи підходи до організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень і використання людського капіталу. Сучасні цифрові технології виходять за межі автоматизації окремих функцій та охоплюють усі складові системи управління персоналом, зокрема добір, адаптацію, навчання, оцінювання результативності й мотивацію працівників [1]. Міжнародна організація праці розглядає цифрову трансформацію ринку праці як важливу передумову підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємств [11].

Для України проблема ефективного використання трудових ресурсів є особливо актуальною в умовах воєнного стану, демографічних змін, масштабної міграції населення та дефіциту кваліфікованих кадрів. За оцінками OECD, нестача працівників стала одним із головних стримувальних чинників економічної активності підприємств, що зумовлює необхідність упровадження сучасних цифрових HR-рішень і вдосконалення управління людськими ресурсами [12; 8].

Особливої актуальності ці виклики набувають для підприємств агропереробної галузі, діяльність яких пов'язана з високими вимогами до професійної компетентності персоналу, безперервності виробничих процесів та дотримання міжнародних стандартів якості. За таких умов цифрова трансформація HR-процесів розглядається як стратегічний інструмент підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Використання цифрових HR-технологій, HR-аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих інформаційних систем сприяє підвищенню якості управлінських рішень і результативності кадрової роботи [5; 6].

Практичний інтерес становить ТОВ «Агрона Фрут Україна», що входить до складу міжнародної групи AGRANA та реалізує єдині корпоративні стандарти управління персоналом. Стратегія групи передбачає цифровізацію HR-функцій, розвиток цифрових компетентностей працівників, удосконалення системи управління результативністю та використання єдиної HR-платформи Workday [14].

Попри значну кількість досліджень із цифровізації управління персоналом, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного оцінювання впливу цифрової

трансформації HR-процесів на ефективність використання трудових ресурсів агропереробних підприємств. Це зумовлює актуальність дослідження та необхідність розроблення практичних підходів до вдосконалення цифрової HR-системи на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика цифрової трансформації HR-процесів та підвищення ефективності використання трудових ресурсів активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Сучасні дослідження засвідчують перехід від автоматизації окремих кадрових функцій до формування цифрової HR-стратегії, інтегрованої із загальною стратегією розвитку підприємства [1; 15].

Концепцію Digital Human Resource Strategy обґрунтували Л. Руйс, Х. Бенітес, А. Кастільйо та Х. Браохос, довівши, що інтеграція цифрових технологій у систему управління персоналом підвищує організаційну результативність і конкурентоспроможність підприємств [1, с. 4–12]. Значення HR-аналітики для прийняття управлінських рішень на основі даних розкрито у працях Дж. Марлер і Дж. Будро [2, с. 6–18], а вплив цифрових технологій на трансформацію HR-функцій – у дослідженнях Д. Стоун, Д. Дедрік, К. Лукашевскі та Р. Джонсон [3, с. 217–223].

Перспективи використання штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, а також метавсесвіту в управлінні персоналом дослідили О. Айдин, Е. Караарслан і Н. Гьокче Нарін, обґрунтувавши їх позитивний вплив на якість кадрових рішень та ефективність HR-процесів [6, с. 6–15].

Серед українських учених вагомий внесок у розвиток концепції Digital HR зробили Л. Волянська-Савчук, Д. Кобець і А. Согарук, які розглядають цифровізацію як новий етап розвитку системи управління персоналом [7, с. 103–109]. Комплексні аспекти цифрової трансформації HR-процесів, розвитку цифрових компетентностей та використання HR-аналітики висвітлено у працях О. П. Дяків, Д. Г. Шушпанова, С. А. Прохоровської та співавторів [8, с. 215–228].

Отже, сучасні наукові праці формують належне теоретико-методичне підґрунтя для розвитку цифрового HR-менеджменту, однак потребують подальшого розвитку питання оцінювання впливу цифрової трансформації HR-процесів на ефективність використання трудових ресурсів агропереробних підприємств.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Попри вагомий науковий доробок у сфері цифрової трансформації управління персоналом, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Більшість сучасних праць присвячена окремим цифровим HR-інструментам – цифровому рекрутингу, HR-аналітиці, автоматизації кадрового адміністрування, використанню штучного інтелекту та цифрових платформ [1, с. 10–15; 6, с. 12–18; 8, с. 220–224]. Водночас комплексний вплив цифрової трансформації HR-процесів на ефективність використання трудових ресурсів, продуктивність праці та результати діяльності підприємства досліджено недостатньо.

Недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінювання взаємозв'язку між цифровою трансформацією HR-процесів, продуктивністю праці, розвитком людського капіталу та результативністю діяльності підприємства, а також до інтеграції цифрових HR-рішень і HR-аналітики у систему стратегічного управління трудовими ресурсами та формування показників оцінювання їх ефективності [2, с. 15–20; 3, с. 221–224; 15, с. 36–40].

Особливої актуальності ці питання набувають для агропереробних підприємств, які функціонують в умовах цифровізації, високих вимог до якості продукції та інтеграції у міжнародні корпоративні структури. Водночас прикладні дослідження, виконані на матеріалах українських агропереробних підприємств, залишаються поодинокими, що ускладнює розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових HR-технологій [7, с. 107–109; 8, с. 226–229].

Отже, необхідність комплексного дослідження цифрової трансформації HR-процесів як інструменту підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розроблення практичних рекомендацій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» зумовила вибір теми, визначила мету й завдання дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад і практичних аспектів цифрової трансформації HR-процесів як інструменту підвищення ефективності використання трудових ресурсів агропереробного підприємства на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі сучасних цифрових HR-технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до цифрової трансформації HR-процесів;
- проаналізувати систему управління персоналом і цифрові HR-практики ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- оцінити вплив цифровізації HR-процесів на ефективність використання трудових ресурсів;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрової HR-системи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників сталого розвитку й конкурентоспроможності підприємства, оскільки людський капітал формує його виробничий, інноваційний та управлінський потенціал. В умовах цифрової трансформації традиційне управління персоналом еволюціонує у стратегічне управління людськими ресурсами, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, HR-аналітики та інформаційних систем. Інтеграція цифрових HR-процесів у стратегію підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень і конкурентоспроможності [1, с. 8–13; 2, с. 14–19; 7, с. 103–108].

Для агропереробних підприємств цифровізація HR-процесів є особливо актуальною через сезонність виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів, високі вимоги до якості продукції та необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу [8, с. 221–227; 11, с. 58–64].

ТОВ «Агрона Фрут Україна», що входить до групи AGRANA, реалізує корпоративну HR-стратегію, спрямовану на цифровізацію кадрових процесів, розвиток персоналу та використання платформи Workday. Пріоритетами є стандартизація HR-процесів, професійний розвиток, формування кадрового резерву, планування наступності посад і моніторинг залученості працівників [13; 14].

Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів проаналізовано показники кадрового потенціалу, продуктивності праці та руху персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2023–2025 роки (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що у 2023–2025 роках ТОВ «Агрона Фрут Україна» зберігало стабільний кадровий потенціал. У 2025 році середньооблікова чисельність персоналу становила 294 особи (на 2 особи менше, ніж у 2023 році), а коефіцієнт викорис-

Таблиця 1

**Комплексна оцінка ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023–2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	296	289	294	-2	99,3
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,88	0,88	–	100,0
Обсяг товарної продукції, тис. грн	1 218 948	1 246 729	1 499 919	+280 971	123,0
Виробіток на одного працівника, тис. грн	4 118,1	4 313,9	5 101,8	+983,7	123,9
Звільнено працівників, осіб	20	25	18	-2	90,0
Частка звільнених за власним бажанням, %	75,0	92,0	94,5	+19,5	126,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,7	8,6	6,1	-0,6	91,0

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТОВ «Агрона Фрут Україна»

тання робочого часу залишався незмінним (0,88), що характеризує стабільність кадрового складу [2, с. 17–20; 7, с. 104–107].

Водночас обсяг товарної продукції зріс на 23,0 % і у 2025 році досяг 1 499,9 млн грн. За практично незмінної чисельності персоналу виробіток на одного працівника збільшився з 4 118,1 до 5 101,8 тис. грн, або на 23,9 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці [1, с. 10–13; 8, с. 226–228].

Коефіцієнт плинності кадрів після зростання до 8,6 % у 2024 році знизився до 6,1 % у 2025 році, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації. Водночас частка звільнень за власним бажанням зросла з 75,0 % до 94,5 %, що вказує на зміну очікувань працівників щодо умов праці, оплати, професійного розвитку та кар'єрних можливостей і зумовлює необхідність удосконалення мотивації та використання цифрових HR-інструментів [3, с. 222–224].

Отримані результати свідчать, що зростання продуктивності праці досягнуто завдяки підвищенню ефективності організації праці й управління персоналом, а не збільшенню чисельності працівників. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку цифрових HR-процесів як інструменту підвищення ефективності кадрової політики [2, с. 20–23; 15, с. 56–60].

Цифрова трансформація управління людськими ресурсами забезпечує перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом на основі цифрових технологій, HR-аналітики та

інформаційних систем. Концепція Digital HR охоплює всі етапи роботи з персоналом – від рекрутингу й адаптації до навчання, оцінювання результативності та розвитку талантів, сприяючи підвищенню продуктивності праці, якості кадрових рішень і конкурентоспроможності підприємства [1, с. 8–13; 2, с. 14–20; 7, с. 103–109].

Для агропереробних підприємств цифровізація HR-процесів є особливо актуальною через сезонність виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів і високі вимоги до якості продукції, що зумовлює необхідність використання сучасних цифрових HR-рішень [3, с. 221–224; 8, с. 220–228].

ТОВ «Агрона Фрут Україна», що входить до групи AGRANA, реалізує корпоративну HR-стратегію, спрямовану на цифровізацію кадрових процесів, розвиток персоналу та використання платформи Workday. Пріоритетами є стандартизація HR-процесів, розвиток професійних компетентностей і кадрового резерву, удосконалення оцінювання результативності праці та моніторинг залученості персоналу [13; 14]. Основні напрями цифрової трансформації HR-процесів, характерні для міжнародної практики та діяльності групи AGRANA, узагальнено в табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 свідчить, що цифрова трансформація HR-процесів охоплює всі функції управління персоналом – від рекрутингу й адаптації до оцінювання результативності, професійного розвитку та управління талантами. Інтеграція цифрових HR-рішень із загальною стратегією підприємства підвищує

Таблиця 2

Основні напрями цифрової трансформації HR-процесів та їх вплив на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

HR-процес	Напрямок цифрової трансформації	Очікуваний результат для підприємства
Підбір персоналу	Використання цифрових платформ для пошуку кандидатів та електронного документообігу	Скорочення часу закриття вакансій, підвищення якості добору персоналу
Адаптація працівників	Цифрові програми ознайомлення, електронні інструктажі та навчальні матеріали	Скорочення періоду адаптації, швидше досягнення необхідного рівня продуктивності
Навчання і розвиток	Онлайн-курси, корпоративне дистанційне навчання, цифрові освітні платформи	Підвищення професійної компетентності та цифрових навичок персоналу
Оцінювання результативності	Автоматизований моніторинг індивідуальних показників ефективності та компетентностей	Підвищення об'єктивності оцінювання та ефективності управлінських рішень
Внутрішні комунікації	Корпоративні цифрові інформаційні платформи	Покращення взаємодії між підрозділами та оперативності обміну інформацією
Мотивація персоналу	Використання цифрових HR-аналітичних інструментів для оцінювання залученості працівників	Підвищення рівня мотивації, зниження плинності кадрів, формування кадрового резерву

Джерело: сформовано автором на основі корпоративних матеріалів групи AGRANA та сучасних наукових досліджень у сфері Digital HR

якість управлінських рішень і ефективність використання людського капіталу [1, с. 10–14; 2, с. 18–22].

Для агропереробних підприємств найбільший ефект забезпечує комплексне впровадження цифрового рекрутингу, електронної адаптації, дистанційного навчання, автоматизованого оцінювання результативності праці та HR-аналітики, що дає змогу скоротити адміністративні витрати, прискорити кадрові процеси й підвищити ефективність використання трудових ресурсів [3, с. 221–224; 7, с. 106–109].

Використання цифрових платформ навчання, персоналізованих програм розвитку та HR-аналітики забезпечує безперервний розвиток компетентностей працівників, прогнозування кадрових потреб, оцінювання мотиваційних програм і підвищення обґрунтованості кадрових рішень [2, с. 22–25; 3, с. 224–226; 14, с. 84–88; 15, с. 58–61].

Отже, цифрова трансформація HR-процесів є стратегічним інструментом підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна». За результатами дослідження розроблено авторську концептуальну модель взаємозв'язку цифрової трансформації HR-процесів та ефективності

використання трудових ресурсів підприємства (рис. 1).

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» та сучасних підходів до цифрової трансформації HR-процесів засвідчив, що ефективність управління персоналом переважно оцінюють за традиційними показниками (чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд робочого часу, плинність кадрів, витрати на персонал).

Проте вони не дають змоги комплексно оцінити результативність цифрових HR-рішень, їх вплив на якість кадрових процесів, залученість працівників та обґрунтованість управлінських рішень. Це зумовлює необхідність використання інтегрованих систем HR-аналітики, що поєднують економічні, організаційні й цифрові показники [2, с. 23–26; 3, с. 224–226].

У міжнародній практиці дедалі ширше застосовується концепція HR Metrics & People Analytics, яка передбачає оцінювання діяльності HR-служби за системою KPI, що відображає внесок кадрової роботи у досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечує моніторинг ефективності рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання результативності праці, мотивації персоналу й використання HR-аналітики [1, с. 14–18; 2, с. 26–29].



Рис. 1. Модель впливу цифрової трансформації HR-процесів на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [1–3; 13–15]

З урахуванням результатів дослідження та специфіки діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» запропоновано авторську систему KPI, яка інтегрує традиційні показники використання трудових ресурсів із індикаторами цифрової зрілості HR-процесів (табл. 3).

Запропонована система KPI поєднує показники використання трудових ресурсів, кадрової стабільності та цифрової зрілості HR-процесів, що дає змогу оцінювати як результати діяльності персоналу, так і ефективність цифрових HR-інструментів та їх внесок у прийняття управлінських рішень [2, с. 27–30; 3, с. 226–228].

На відміну від традиційних підходів, вона включає показники HR-аналітики, цифрового навчання, автоматизації кадрових процесів і розвитку цифрових компетентностей працівників, орієнтуючи управління персоналом на принципи data-driven HR [1, с. 18–22; 14, с. 84–88].

Практична цінність підходу полягає у можливості його інтеграції до корпоративної HR-інформаційної системи для моніторингу кадрової політики, оцінювання ефективності цифрових HR-рішень та підтримки управлінських рішень [15, с. 58–63].

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» впровадження системи KPI сприятиме підвищенню прозорості оцінювання персоналу, удосконаленню мотивації, розвитку цифрової корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і ефективнішому використанню трудових ресурсів. Запропонований підхід може бути адаптований до інших агропереробних підприємств.

Отже, розроблена система KPI створює методичну основу для комплексного оцінювання цифрової трансформації HR-процесів і переходу до управління персоналом на основі цифрової аналітики.

Результати дослідження підтвердили високий рівень ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна», що проявляється у зростанні продуктивності праці, стабільності кадрового потенціалу та зниженні плинності кадрів. Водночас цифровізація бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів і посилення конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність подальшого розвитку цифрової системи управління персоналом [1, с. 22–25; 3, с. 228–230].

З урахуванням результатів дослідження, запропонованої системи KPI та корпоративних підходів групи AGRANA обґрунтовано

Таблиця 3

**Авторська система KPI для оцінювання ефективності цифрової трансформації
HR-процесів підприємства**

KPI	Методика оцінювання	Управлінське призначення	Результат впровадження
Середній термін закриття вакансії, днів	Середня кількість днів від відкриття до закриття вакансії	Оцінювання ефективності цифрового рекрутингу	Скорочення часу добору персоналу
Рівень проходження цифрового навчання, %	Частка працівників, які завершили онлайн-навчання	Контроль розвитку компетентностей	Зростання кваліфікації персоналу
Частка автоматизованих HR-процесів, %	Автоматизовані HR-процеси / загальна кількість HR-процесів $\times 100$	Оцінювання рівня цифровізації	Зменшення адміністративного навантаження
Індекс залученості персоналу, %	За результатами опитувань працівників	Оцінювання мотивації персоналу	Підвищення лояльності працівників
Коефіцієнт плинності кадрів, %	Звільнені / середньооблікова чисельність $\times 100$	Контроль кадрової стабільності	Зниження втрат персоналу
Продуктивність праці	Обсяг реалізованої продукції / середньооблікова чисельність	Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів	Зростання економічної ефективності
Частка працівників, які пройшли цифрове оцінювання компетентностей, %	Працівники, що пройшли оцінювання / загальна чисельність $\times 100$	Формування кадрового резерву	Обґрунтоване планування кар'єрного розвитку
Частка управлінських рішень, прийнятих на основі HR-аналітики, %	Кількість рішень із використанням HR-аналітики / загальна кількість кадрових рішень $\times 100$	Оцінювання розвитку People Analytics	Підвищення якості кадрових рішень

Джерело: сформовано автором

комплекс заходів щодо подальшого вдосконалення цифрової трансформації HR-процесів підприємства (табл. 4).

Запропонована дорожня карта передбачає комплексну цифрову трансформацію системи управління персоналом шляхом інтеграції цифрових HR-рішень на всіх етапах роботи з персоналом і створення єдиного цифрового HR-середовища відповідно до сучасної концепції стратегічного управління людським капіталом [1, с. 22–25; 2, с. 29–31].

Пріоритетним напрямом є розвиток HR-аналітики, що забезпечує прогнозування потреб у персоналі, аналіз плинності кадрів, оцінювання результативності навчання та підтримку управлінських рішень на засадах data-driven HR [3, с. 228–230; 15, с. 60–63].

Важливими складовими є також розвиток цифрового навчання на основі корпоративних платформ і персоналізованих програм роз-

витку та модернізація системи мотивації із застосуванням цифрових інструментів оцінювання залученості, електронного зворотного зв'язку й професійного розвитку працівників [1, с. 18–21; 13, с. 74–78; 14, с. 86–89].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню часу закриття вакансій, зниженню витрат на підбір і навчання персоналу та ефективнішому використанню трудових ресурсів [3, с. 229–231].

Отже, запропоновані заходи формують комплексну модель розвитку цифрової системи управління персоналом, що поєднує HR-технології, HR-аналітику, розвиток людського капіталу та стратегічне оцінювання результативності, забезпечуючи підвищення ефективності використання трудових ресурсів і конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Таблиця 4

Дорожня карта цифрової трансформації HR-процесів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрямок	Основні заходи	Результат від впровадження	KPI оцінювання
Розвиток HR-аналітики	Створення єдиної цифрової бази HR-показників, використання інтерактивних дашбордів для керівників	Підвищення якості кадрових рішень	Частка рішень на основі HR-аналітики, %
Цифровізація навчання	Впровадження LMS-платформи, індивідуальних програм розвитку, онлайн-курсів	Зростання цифрових компетентностей персоналу	Частка працівників, які пройшли цифрове навчання, %
Удосконалення цифрового оцінювання	Автоматизація performance review, цифрове оцінювання компетентностей	Об'єктивне оцінювання результатів праці	Частка працівників, охоплених цифровим оцінюванням, %
Цифрова мотивація	Онлайн-опитування залученості, цифрові програми визнання, персоналізований зворотний зв'язок	Підвищення мотивації та лояльності персоналу	Індекс залученості персоналу
Розвиток внутрішніх комунікацій	Корпоративний портал, мобільні HR-сервіси, цифрові канали комунікації	Скорочення часу обміну інформацією	Рівень використання цифрових сервісів, %

Джерело: сформовано автором

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація HR-процесів є важливим чинником підвищення ефективності використання трудових ресурсів агропереробних підприємств. Концепція Digital HR забезпечує інтеграцію цифрових технологій із системою стратегічного управління людським капіталом, сприяючи зростанню продуктивності праці, розвитку компетентностей персоналу та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2023–2025 роки засвідчив зростання продуктивності праці на 23,9 % за практично незмінної чисельності персоналу та зниження плинності кадрів, що підтверджує ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Наукова новизна полягає у розробленні методичного підходу до оцінювання ефективності цифрової трансформації HR-процесів, який поєднує традиційні показники викорис-

тання трудових ресурсів із показниками цифрової зрілості HR-системи. Його доповнюють концептуальна модель взаємозв'язку цифрової трансформації HR-процесів та ефективності використання трудових ресурсів, система KPI і дорожня карта розвитку цифрової HR-системи.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо розвитку HR-аналітики, цифрового навчання, оцінювання результативності праці, удосконалення мотивації та корпоративних комунікацій, які можуть бути використані у стратегічному управлінні персоналом підприємств агропереробної галузі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрального індексу цифрової зрілості HR-процесів, моделюванням їх впливу на продуктивність праці та оцінюванням ефективності використання інструментів штучного інтелекту й предиктивної HR-аналітики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*. 2024. Vol. 61, Iss. 4. Article 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>.
2. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, № 1. P. 3–26.

3. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, № 2. P. 216–231.
4. Minbaeva D. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 57, № 3. P. 701–713.
5. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33, № 6. P. 1237–1266.
6. Aydin O., Karaarslan E., Gokce Narin N. Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality and Metaverse Technologies for Human Resources Management. *arXiv*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>.
7. Волянська-Савчук Л. В., Кобець Д. О., Сорапук А. В. DIGITAL HR: A Revolution in Human Resources Management in the Digital Age. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 29. С. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2024.29.102>.
8. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлиповка О. Г. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
9. Трофименко О. І., Черноусова Ж. В., Шмалій Я. В. Використання таксономічного аналізу для цілей HR-аналітики. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 4. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.090>.
10. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Кропивницький Б. Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>.
11. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025.
12. OECD. *OECD Employment Outlook 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024.
13. AGRANA Beteiligungs-AG. *Annual Report 2025*[26. Vienna : AGRANA Beteiligungs-AG, 2025.
14. AGRANA Beteiligungs-AG. *Sustainability Statement 2025*[26. Vienna : AGRANA Beteiligungs-AG, 2025.
15. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023.
16. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2020.

REFERENCES:

1. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, vol. 61, iss. 4, Article 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>.
2. Marler J.H., Boudreau J.W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, pp. 3–26.
3. Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 216–231.
4. Minbaeva D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, vol. 57, no. 3, pp. 701–713.
5. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Makrides A., Trichina E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 6, pp. 1237–1266.
6. Aydin O., Karaarslan E., Gokce Narin N. (2024). Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality and Metaverse Technologies for Human Resources Management. *arXiv*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>.
7. Volianska-Savchuk L.V., Kobets D.O., Soharuk A.V. (2024). DIGITAL HR: A Revolution in Human Resources Management in the Digital Age. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy* [Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine], no. 29, pp. 102–111 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2024.29.102>.
8. Diakiv O.P., Shushpanov D.H., Prokhorovska S.A., Ostroverkhov V.M., Kotsur A.S., Khlypovka O.H. (2024). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of human resource management: Challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis], vol. 34, no. 4, pp. 213–238 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
9. Trofymenko O.I., Chernousova Zh.V., Shmalii Ya.V. (2023). Vykorystannia taksonomichnoho analizu dlia tsilei HR-analityky [Application of taxonomic analysis for HR analytics]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis], vol. 33, no. 4, pp. 90–98 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.090>.

10. Vedernikov M.D., Chernushkina O.O., Kropyvnytskyi B.B. (2024). Zastosuvannia digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Application of digital HR engineering tools under the conditions of economic digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 6, pp. 81–94 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>.
11. World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.
12. OECD (2024). *OECD Employment Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing.
13. AGRANA Beteiligungs-AG (2025). *Annual Report 2025|26*. Vienna: AGRANA Beteiligungs-AG.
14. AGRANA Beteiligungs-AG (2025). *Sustainability Statement 2025|26*. Vienna: AGRANA Beteiligungs-AG.
15. Armstrong M., Taylor S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page.
16. Dessler G. (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. Harlow: Pearson.

Дата надходження статті: 30.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 27.09.2026

Дата публікації статті: 07.10.2026