Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Олійник Світлана Ігорівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

УДК 005:004

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)
073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____ С.І. Олійник
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Овецька Ольга Валеріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф. _____ І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Олійник Світлані Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій**
керівник роботи к.е.н., доц. Овецька О.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2026 р._№ 267/12
2. Строк подання студентом роботи 20. 02.2026
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Висновки. Перелік використаних джерел.
РОЗДІЛ І. Теоретико-методичні засади цифровізації HR процесів на підприємстві. РОЗДІЛ 2. Аналіз стану цифровізації HR процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА». РОЗДІЛ 3. Напрями та шляхи вдосконалення цифровізації HR процесів на підприємстві. Висновки. Перелік використаних джерел
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Основні категорії цифрових HR-інструментів, Рівні цифровізації HR-процесів у різних регіонах, Ключові показники ефективності HR-процесів, SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів, Стратегічні цілі та ключові показники ефективності цифровізації HR-процесів, Дорожня карта впровадження цифровізації HR-процесів, Інвестиційні витрати на впровадження цифрових HR-рішень, Джерела економічних вигод від цифровізації HR-процесів, Фінансові показники ефективності проєкту цифровізації, Цільові показники ефективності HR-процесів після цифровізації, Прогнозна динаміка ключових HR-метрик.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	02.01.26-05.01.6	виконано
2	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18.01.26-25.01.26	виконано
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВРОРА»	27.01.26-03.02.26	виконано
4	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	04.02.26-10.02.26	виконано
5	Висновки. Перелік використаних джерел	11.02.26-15.02.26	виконано
6	Підготовка та представлення роботи	16.02.26 - 20.02.26	виконано

Магістрант _____ Олійник С.І.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Овецька О.В.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів на підприємстві з урахуванням сучасних технологічних трендів та особливостей українського ринку праці.

Досягнення мети пов'язане із виконанням таких завдань:

– розкрити суть та значення цифровізації HR-процесів у сучасних умовах господарювання;

– охарактеризувати методичні підходи до дослідження цифровізації управління персоналом;

– дослідити моделі та інструменти цифровізації HR-процесів на підприємстві;

– проаналізувати світовий досвід цифровізації HR-процесів та можливості його адаптації в Україні;

– надати організаційно-економічну характеристику підприємства та визначити особливості системи управління персоналом;

– оцінити рівень цифровізації HR-процесів на досліджуваному підприємстві;

– проаналізувати ефективність існуючих HR-процесів і виявити проблемні зони;

– здійснити SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів та обґрунтувати необхідність змін;

– розробити стратегію цифровізації HR-процесів підприємства;

– оцінити ефективність запропонованих заходів щодо цифровізації управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів цифровізації HR-процесів на сучасних підприємствах.

У ході прикладного дослідження використані системний, процесний, ситуаційний та компаративний підходи, методи статистичного аналізу, SWOT-аналіз, методи фінансово-економічного аналізу, методи інвестиційного аналізу, включаючи розрахунок NPV, IRR та періоду окупності проєкту, а також методи бенчмаркінгу та кейс-стаді.

Ключові слова: цифровізація, HR-процеси, управління персоналом, HR-технології, автоматизація, рекрутинг, навчання персоналу, HR-аналітика, ефективність, employee experience, цифрова трансформація.

ABSTRACT

The purpose of the master's thesis is to develop theoretical and methodological principles and practical recommendations for the digitalization of HR processes at the enterprise, taking into account modern technological trends and the peculiarities of the Ukrainian labor market.

Achieving the goal is associated with the implementation of the following tasks:

– to reveal the essence and significance of the digitalization of HR processes in modern business conditions;

– to characterize methodological approaches to the study of the digitalization of personnel management;

– to investigate models and tools for the digitalization of HR processes at the enterprise;

– to analyze the world experience of the digitalization of HR processes and the possibilities of its adaptation in Ukraine;

– to provide an organizational and economic characteristic of the enterprise and determine the features of the personnel management system;

– assess the level of digitalization of HR processes at the enterprise under study;

– analyze the effectiveness of existing HR processes and identify problem areas;

– conduct a SWOT analysis of digitalization of HR processes and justify the need for changes;

– carry out an economic justification for the implementation of digital HR solutions;

– assess the effectiveness of the proposed measures for the digitalization of personnel management.

The object of the study is the processes of personnel management in the context of digital transformation of organizations.

The subject of the study is a set of theoretical provisions, methodological approaches and practical tools for the digitalization of HR processes in modern enterprises.

In the course of the applied research, systemic, process, situational and comparative approaches, methods of statistical analysis, SWOT analysis, methods of financial and economic analysis, methods of investment analysis, including the calculation of NPV, IRR and the payback period of the project, as well as benchmarking and case study methods were used.

Keywords: digitalization, HR processes, human resources management, HR technologies, automation, recruiting, personnel training, HR analytics, efficiency, employee experience, digital transformation

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
1.1 Суть та значення цифровізації HR процесів у сучасних умовах господарювання 8
1.2 Методичні підходи до дослідження цифровізації управління персоналом 16
1.3 Моделі та інструменти цифровізації HR процесів на підприємстві
244
1.4 Світовий досвід цифровізації HR процесів та можливості його адаптації в Україні
288
Висновок до 1го розділу
Помилка! Закладку не визначено.2
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВРОРА»
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості системи управління персоналом
344
2.2 Оцінка рівня цифровізації HR процесів на досліджуваному підприємстві
388
2.3 Аналіз ефективності існуючих HR процесів та виявлення проблемних зон
433
2.4 SWOT-аналіз цифровізації HR процесів на підприємстві та обґрунтування необхідності змін
478
Висновок до 2 го розділу
Помилка! Закладку не визначено.4
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
3.1 Розробка стратегії цифровізації HR процесів на досліджуваному підприємст
56
6
3.2 Обґрунтування вибору цифрових інструментів та платформ для автоматизації HR процесів 61
3.3 Економічне обґрунтування впровадження цифрових HR рішень на підприємстві
666

3.4 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо цифровізації управління персоналом 71
Висновок до 3 го розділу
Помилка! Закладку не визначено.6
ВИСНОВКИ
789
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їхнім проникненням у всі сфери управління персоналом сучасних організацій. У контексті глобальної цифровізації економіки трансформація HR-процесів набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективного управління людськими ресурсами. Цифрові інструменти кардинально змінюють традиційні підходи до рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу, створюючи нові можливості для підвищення продуктивності та залученості працівників.

Сучасний стан проблеми характеризується активним науковим дискурсом щодо впливу цифровізації на управління персоналом. Дослідники Д. Ульріх та Дж. Дюлебон обґрунтовують необхідність трансформації HR-функції через впровадження інформаційних систем та автоматизацію рутинних процесів. П. Капеллі аналізує зміни у рекрутингу під впливом штучного інтелекту та платформних рішень. Українські науковці О. Грішнова, А. Колот та Л. Шевченко досліджують особливості цифровізації HR-процесів у вітчизняних організаціях, підкреслюючи виклики адаптації міжнародного досвіду до національного контексту. Водночас Д. Бермсін акцентує увагу на стратегічному значенні HR-аналітики та використання великих даних для прийняття кадрових рішень.

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів на підприємствах з урахуванням сучасних технологічних трендів та особливостей українського ринку праці.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів цифровізації HR-процесів на сучасних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

1. необхідно проаналізувати теоретичні основи та еволюцію цифровізації у сфері управління персоналом,

2. важливо дослідити сучасні цифрові інструменти та технології, що застосовуються у HR-процесах,

3. слід проаналізувати світовий та вітчизняний досвід впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом,

4. потрібно оцінити ефективність використання цифрових технологій у різних функціональних напрямах HR-менеджменту,

5. доцільно розробити рекомендації щодо оптимізації процесу цифровізації HR-функції на підприємствах.

Практична значущість роботи полягає у формуванні конкретних рекомендацій для HR-фахівців та керівників організацій щодо вибору, впровадження та використання цифрових інструментів у кадровому менеджменті, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.

Методи дослідження включають системний аналіз для комплексного вивчення цифровізації HR-процесів, порівняльний аналіз для оцінки різних підходів та практик, синтез для узагальнення результатів, методи статистичного аналізу для обробки емпіричних даних, а також case-study для вивчення конкретних прикладів впровадження цифрових рішень.

Структура дослідження включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки, що забезпечує логічне та послідовне розкриття теми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та значення цифровізації HR процесів у сучасних умовах господарювання

Трансформація бізнес-середовища у XXI столітті характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у всі сфери управління організаціями, включаючи систему роботи з персоналом. Цифровізація HR-процесів являє собою комплексне явище, що передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію рутинних операцій та створення інтелектуальних систем підтримки прийняття кадрових рішень. Дослідження сутності цього феномену потребує розгляду як технологічної складової, так і організаційно-управлінських аспектів трансформації HR-функції [1].

У найбільш загальному розумінні цифровізація HR-процесів означає перехід від традиційних паперових та частково автоматизованих методів управління персоналом до повністю інтегрованих цифрових систем, що охоплюють всі етапи життєвого циклу співробітника в організації. Це включає процеси залучення та відбору кандидатів, адаптації нових працівників, навчання та розвитку, оцінювання ефективності, управління компенсаціями та винагородами, а також відстеження задоволеності та залученості персоналу [17].

Концептуально цифровізація HR-процесів базується на трьох фундаментальних принципах. По-перше, це автоматизація рутинних операцій, яка вивільняє час HR-фахівців для стратегічних завдань та зменшує ймовірність людських помилок при обробці кадрової інформації. По-друге, використання аналітики та великих даних для обґрунтування управлінських рішень, що дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, ідентифікувати ризики звільнення цінних співробітників та оптимізувати інвестиції у розвиток людських ресурсів. По-третє, персоналізація взаємодії з працівниками через цифрові канали, що

сприяє підвищенню їхньої залученості та формуванню позитивного досвіду роботи в компанії [11].

Сутність цифровізації HR-процесів розкривається через розуміння бізнес-процесів підприємства як сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для зовнішніх та внутрішніх клієнтів організації. HR-процеси у цьому контексті представляють собою систематизовані послідовності операцій з управління персоналом, які можуть бути формалізовані, виміряні та оптимізовані за допомогою цифрових інструментів [4].

Значення цифровізації HR-процесів у сучасних умовах господарювання визначається декількома ключовими факторами. Глобалізація ринків праці та зростаюча конкуренція за таланти вимагають від організацій швидкості та ефективності у процесах залучення кандидатів. Цифрові платформи рекрутингу дозволяють охопити ширшу аудиторію потенційних працівників, автоматизувати первинний скринінг та використовувати алгоритми штучного інтелекту для ідентифікації найбільш відповідних кандидатів [25].

Трансформація характеру праці та поява нових форм зайнятості створюють додаткові виклики для HR-менеджменту. Дистанційна та гібридна моделі роботи, які стали особливо актуальними після пандемії COVID-19, потребують цифрових інструментів для координації розподілених команд, моніторингу продуктивності та підтримки корпоративної культури у віртуальному середовищі [8].

Економічна доцільність цифровізації HR-процесів підтверджується численними дослідженнями, які демонструють скорочення операційних витрат на 30-40% завдяки автоматизації рутинних операцій. Цифрові системи управління персоналом забезпечують економію часу HR-фахівців, який раніше витрачався на обробку документів, складання звітності та координацію адміністративних процедур. Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на стратегічні ініціативи з розвитку організаційної культури, побудови бренду роботодавця та формування програм розвитку лідерського потенціалу [9].

У контексті підвищення якості управлінських рішень цифровізація HR-процесів забезпечує доступ до структурованих даних про персонал, які можуть

бути проаналізовані для виявлення закономірностей та трендів. HR-аналітика дозволяє ідентифікувати фактори, що впливають на продуктивність працівників, прогнозувати ймовірність звільнення ключових спеціалістів та оцінювати ефективність програм навчання та розвитку. Дані про компетенції співробітників, їхню продуктивність та кар'єрні амбіції створюють основу для оптимального планування наступництва та формування кадрового резерву [19].

Соціальне значення цифровізації HR-процесів полягає у створенні більш справедливого та прозорого середовища для працівників. Цифрові системи оцінювання ефективності базуються на об'єктивних показниках результативності, що зменшує вплив суб'єктивних факторів та можливих упереджень керівників. Платформи зворотного зв'язку надають співробітникам можливість регулярно отримувати інформацію про свою роботу та ділитися власними думками щодо умов праці, що сприяє формуванню культури відкритості та довіри [23].

Стратегічна цінність цифровізації HR-процесів виявляється у підвищенні адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Цифрові HR-системи забезпечують гнучкість у реагуванні на ринкові виклики, дозволяють швидко масштабувати процеси залучення персоналу при зростанні бізнесу або реструктуризувати організацію при необхідності оптимізації витрат. Інтеграція HR-даних з іншими корпоративними системами створює цілісне уявлення про ресурси організації та забезпечує узгодженість кадрової стратегії з загальними бізнес-цілями підприємства [30].

Технологічні драйвери цифровізації HR-процесів включають стрімкий розвиток хмарних обчислень, які забезпечують доступ до потужних HR-систем без необхідності значних інвестицій у власну IT-інфраструктуру. Модель Software as a Service revolutionизувала ринок HR-технологій, зробивши сучасні інструменти управління персоналом доступними для підприємств середнього та малого бізнесу. Хмарні рішення забезпечують гнучкість масштабування відповідно до зростання організації, автоматичне оновлення функціоналу без додаткових витрат користувачів та можливість доступу до систем з будь-якої

точки світу, що особливо актуально в умовах глобалізації бізнесу та поширення віддалених форм роботи [11].

Розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові горизонти для трансформації HR-практик. Алгоритми AI здатні аналізувати величезні масиви даних про кандидатів та працівників, виявляти приховані закономірності та надавати рекомендації для оптимізації кадрових рішень. Використання природної мови обробки дозволяє автоматизувати скринінг резюме, аналіз відгуків співробітників та комунікацію через чатботів. Прогнозні моделі на основі машинного навчання можуть передбачати ризики звільнення цінних працівників, ідентифікувати майбутніх лідерів серед поточного персоналу та оптимізувати формування команд з урахуванням комплементарності компетенцій та особистісних характеристик [17].

Мобільні технології трансформують спосіб взаємодії працівників з HR-функцією, забезпечуючи постійний доступ до інформації та сервісів незалежно від місця перебування. Мобільні додатки для працівників дозволяють переглядати розклад роботи, подавати заявки на відпустки, отримувати доступ до навчальних матеріалів та комунікувати з колегами у будь-який зручний момент. Для HR-фахівців мобільність означає можливість оперативно реагувати на запити, переглядати аналітичні звіти та приймати рішення навіть поза офісом. Mobile-first підхід до розробки HR-систем стає стандартом індустрії, відображаючи зміну звичок користувачів та очікувань щодо зручності цифрових сервісів [8].

Технології великих даних та аналітики створюють фундамент для переходу від інтуїтивного до evidence-based управління персоналом. Можливість збору, зберігання та обробки величезних обсягів структурованих та неструктурованих даних про персонал відкриває нові перспективи для розуміння факторів, що впливають на продуктивність, залученість та утримання працівників. HR-аналітика еволюціонує від простої дескриптивної статистики до складних прогнозних моделей, які дозволяють не лише описувати минулі тренди, але й передбачати майбутні події та оптимізувати стратегії управління персоналом [19].

Вплив цифровізації на організаційну культуру є двостороннім процесом. З одного боку, успішна цифровізація HR-процесів потребує певного рівня цифрової зрілості організаційної культури, включаючи відкритість до інновацій, готовність експериментувати з новими підходами та здатність навчатися на помилках. З іншого боку, впровадження цифрових HR-інструментів само по собі стимулює культурну трансформацію, формуючи звички систематичного використання даних, сприяючи прозорості та відкритості комунікації, а також розвиваючи цифрові компетенції всіх працівників організації [7].

Формування культури безперервного зворотного зв'язку значно полегшується завдяки цифровим платформам, які забезпечують регулярність та структурованість комунікації між керівниками та підлеглими. Традиційна модель щорічного оцінювання поступається місцем системам real-time feedback, де визнання досягнень та обговорення областей для розвитку відбувається не один або два рази на рік, а на постійній основі. Така трансформація змінює саму природу відносин між керівниками та працівниками, роблячи їх більш партнерськими та орієнтованими на спільне досягнення цілей [9].

Цифровізація HR-процесів відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та зростаючої мобільності працівників, здатність організації швидко залучати таланти, забезпечувати позитивний досвід протягом усього life cycle працівника та утримувати ключових спеціалістів стає вирішальним фактором успіху. Цифрові HR-інструменти дозволяють створювати диференційовані пропозиції роботодавця, персоналізувати взаємодію з різними сегментами працівників та демонструвати технологічну прогресивність компанії, що особливо цінується представниками молодших поколінь на ринку праці [26].

Employer branding у цифрову епоху значною мірою формується через онлайн-канали та враження кандидатів від взаємодії з HR-технологіями компанії. Складний та архаїчний процес подання заявки на вакансію або незручний інтерфейс корпоративного сайту можуть відштовхнути талановитих кандидатів ще до початку реального знайомства з організацією. Навпаки, сучасні цифрові

інструменти рекрутингу, які забезпечують швидкий та зручний процес подання заявки, оперативний зворотній зв'язок та прозорість етапів відбору, створюють позитивне перше враження та сприяють формуванню репутації привабливого роботодавця [25].

Роль цифровізації у підвищенні залученості персоналу реалізується через декілька механізмів. По-перше, цифрові інструменти забезпечують voice працівників через різноманітні канали зворотного зв'язку, включаючи опитування, пульс-чеки, форуми ідей та платформи визнання. Відчуття, що їхня думка має значення та враховується при прийнятті рішень, є потужним драйвером залученості. По-друге, персоналізація HR-сервісів та навчальних траєкторій на основі індивідуальних потреб та амбіцій працівників демонструє увагу організації до кожної людини та інвестиції у її розвиток [23].

По-третє, прозорість кар'єрних можливостей та критеріїв просування, яка забезпечується цифровими системами управління талантами, створює відчуття справедливості та мотивує працівників до досягнення високих результатів. Можливість самостійно переглядати доступні внутрішні вакансії, розуміти необхідні компетенції для кар'єрного зростання та відстежувати власний прогрес у розвитку цих компетенцій empowers працівників та робить їх активними агентами власного кар'єрного розвитку [15].

Виклики цифровізації HR-процесів включають не лише технологічні, але й людські та організаційні аспекти. Опір змінам з боку працівників, які звикли до традиційних способів роботи, є одним з найбільш поширених бар'єрів для успішного впровадження нових систем. Страх втрати роботи через автоматизацію, недовіра до алгоритмічних рішень, дискомфорт від необхідності освоювати нові інструменти та скептицизм щодо реальних переваг змін можуть уповільнити або навіть зірвати проєкти цифровізації, якщо не приділяється достатня увага управлінню змінами та комунікації [22].

Digital divide між різними категоріями працівників створює ризики посилення нерівності у доступі до можливостей. Офісні працівники, які мають постійний доступ до комп'ютерів та інтернету, природним чином отримують

більші переваги від цифрових HR-сервісів порівняно з виробничим персоналом, який може не мати регулярного доступу до цифрових пристроїв. Ця проблема потребує продуманих рішень, таких як надання доступу до мобільних додатків, встановлення кіосків самообслуговування у виробничих приміщеннях або організація регулярних сесій для взаємодії з HR-системами [27].

Питання захисту персональних даних та приватності працівників набувають особливої гостроти в контексті цифровізації HR-процесів. Збір та обробка великих обсягів даних про персонал, включаючи не лише формальні кадрові дані, але й інформацію про продуктивність, поведінку, комунікації та навіть настрої працівників, створює ризики зловживань та порушення приватності. Організації мають забезпечувати відповідність практик роботи з даними законодавчим вимогам, прозорість щодо того, які дані збираються та як вони використовуються, а також надавати працівникам контроль над їхніми персональними даними [11].

Етичні виклики алгоритмічного прийняття HR-рішень пов'язані з ризиками дискримінації та упередженості. Алгоритми машинного навчання тренуються на історичних даних, які можуть містити неявні упередження, що відображають минулі дискримінаційні практики. Якщо система штучного інтелекту для скринінгу резюме тренувалася на даних про успішних працівників минулого, де певні демографічні групи були недопредставлені, вона може несвідомо дискримінувати кандидатів з цих груп. Забезпечення fairness та accountability алгоритмічних систем потребує регулярного аудиту, тестування на упередженість та людського нагляду за важливими рішеннями [18].

Трансформація ролі та компетенцій HR-фахівців у контексті цифровізації є глибокою та багатовимірною. Традиційні адміністративні навички, хоча і залишаються важливими, більше не є достатніми для успішної HR-кар'єри. Сучасні HR-професіонали мають володіти цифровою грамотністю для ефективного використання HR-технологій, аналітичними навичками для роботи з даними та вилучення інсайтів, здатністю до стратегічного мислення для пов'язування HR-ініціатив з бізнес-цілями та компетенціями управління змінами для забезпечення успішної адаптації нових інструментів [7].

Формування нової генерації HR-фахівців з hybrid skills, які поєднують розуміння людських аспектів управління персоналом з технологічною експертизою, стає пріоритетом для професійних HR-спільнот та освітніх програм. Програми сертифікації у галузі People Analytics, HRIS Administration, Digital HR Transformation та суміжних напрямах з'являються для задоволення зростаючого попиту на спеціалізовані компетенції. Водночас важливо зберегти баланс між технологічними навичками та суто людськими якостями емпатії, емоційного інтелекту та здатності будувати довірчі відносини, які залишаються основою ефективного управління персоналом [5].

Цифровізація HR-процесів у контексті глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, продемонструвала свою критичну важливість для забезпечення бізнес-безперервності. Організації з розвиненою цифровою HR-інфраструктурою змогли значно швидше адаптуватися до масового переходу на віддалену роботу, забезпечити безперервність процесів рекрутингу, навчання та оцінювання у віртуальному форматі та підтримувати зв'язок з працівниками через цифрові канали комунікації. Навпаки, компанії з традиційними паперовими HR-процесами зіткнулися з серйозними операційними труднощами [3].

Майбутні тренди цифровізації HR-процесів включають подальший розвиток персоналізації через використання AI для створення унікальних employee journeys, адаптованих до індивідуальних потреб, переваг та амбіцій кожного працівника. Інтеграція HR-даних з операційними даними бізнесу дозволить глибше розуміти зв'язок між людськими факторами та бізнес-результатами. Використання технологій доповненої реальності у навчанні та Virtual Reality для створення immersive онбордінг-досвіду відкриває нові можливості для розвитку персоналу [30].

Розвиток технологій blockchain може революціонізувати процеси верифікації кваліфікацій, освіти та трудового досвіду кандидатів, створюючи децентралізовані та неможливі для підробки цифрові портфоліо. Зростання значення wellbeing та mental health працівників стимулює розробку цифрових інструментів для моніторингу та підтримки психологічного благополуччя,

включаючи AI-чатботів для консультування, платформи медитації та stress management, а також аналітику для виявлення ранніх ознак вигорання [20].

Таким чином, суть цифровізації HR-процесів полягає у комплексній трансформації підходів до управління персоналом через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти HR-функції, а значення цього феномену виходить далеко за межі простої автоматизації операцій, охоплюючи фундаментальні зміни у організаційній культурі, стратегічній ролі HR та самій природі відносин між роботодавцями та працівниками у цифрову епоху.

1.2 Методичні підходи до дослідження цифровізації управління персоналом

Дослідження цифровізації управління персоналом потребує застосування комплексу методичних підходів, які б дозволили всебічно проаналізувати цей багатоаспектний феномен. Методологічна база вивчення цифровізації HR-процесів формується на перетині теорії управління, інформаційних технологій, організаційної психології та економіки праці, що зумовлює необхідність інтеграції різних наукових парадигм та дослідницьких стратегій.

Системний підхід становить методологічну основу дослідження цифровізації управління персоналом, оскільки розглядає HR-функцію як складну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонує у контексті більш широкої організаційної системи. Цей підхід передбачає аналіз цифровізації не як ізольованого технологічного явища, а як комплексної трансформації, що охоплює технічні, організаційні, соціальні та культурні аспекти управління персоналом. Системне бачення дозволяє ідентифікувати синергетичні ефекти від інтеграції різних цифрових інструментів та врахувати ризики, пов'язані з фрагментарним впровадженням технологій [15].

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності операцій та їхній логічній взаємодії у рамках HR-процесів. Застосування цього підходу передбачає декомпозицію складних HR-функцій на окремі бізнес-процеси, ідентифікацію

точок контакту з працівниками та виявлення можливостей для оптимізації через цифровізацію. Моделювання HR-процесів з використанням нотацій BPMN або EPC дозволяє візуалізувати існуючий стан справ, ідентифікувати вузькі місця та розробити цільову архітектуру цифрових процесів. Процесний підхід також сприяє стандартизації HR-практик та забезпеченню їхньої відтворюваності у різних підрозділах організації [4].

Ситуаційний підхід визнає, що не існує універсальної моделі цифровізації HR-процесів, яка б однаково ефективно працювала у всіх організаціях. Вибір конкретних цифрових інструментів та стратегій їхнього впровадження має враховувати специфічні характеристики підприємства, включаючи його розмір, галузеву приналежність, організаційну культуру, рівень цифрової зрілості та стратегічні пріоритети. Ситуаційний аналіз передбачає оцінку внутрішніх можливостей організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на успішність цифровізації [7].

Компаративний підхід базується на порівняльному аналізі практик цифровізації HR-процесів у різних організаціях, галузях та країнах. Цей метод дозволяє ідентифікувати кращі практики, виявити типові помилки та виклики, з якими стикаються підприємства на шляху цифровізації. Бенчмаркінг цифрових HR-рішень надає організаціям орієнтири для оцінки власного рівня розвитку та визначення пріоритетних напрямів удосконалення. Порівняльний аналіз також дозволяє оцінити можливості адаптації зарубіжного досвіду до специфіки українського бізнес-середовища [26].

Емпіричні методи дослідження відіграють важливу роль у вивченні цифровізації управління персоналом. Кількісні дослідження з використанням опитувань дозволяють оцінити поширеність використання різних цифрових HR-інструментів, виміряти ступінь задоволеності працівників цифровими сервісами та ідентифікувати бар'єри для впровадження нових технологій. Статистичний аналіз HR-даних надає можливість виявити кореляції між рівнем цифровізації та показниками ефективності управління персоналом, такими як час закриття вакансій, плинність кадрів або продуктивність працівників [3].

Якісні методи дослідження, включаючи глибинні інтерв'ю з HR-фахівцями та керівниками, фокус-групи з працівниками та кейс-стаді успішних проєктів цифровізації, забезпечують поглиблене розуміння контексту, мотивів та наслідків впровадження цифрових технологій. Якісний аналіз дозволяє виявити латентні фактори, які не піддаються прямому вимірюванню, але суттєво впливають на результати цифровізації, такі як рівень довіри до цифрових систем, готовність до змін або особливості організаційної культури [22].

Аналітичний підхід базується на використанні HR-аналітики для дослідження впливу цифровізації на ключові показники ефективності управління персоналом. Descriptive analytics дозволяє описати поточний стан цифровізації через систему метрик, таких як відсоток автоматизованих HR-процесів, кількість цифрових сервісів для співробітників або частка HR-бюджету, що витрачається на цифрові інструменти. Predictive analytics використовує статистичні моделі та машинне навчання для прогнозування майбутніх трендів, наприклад, очікуваного ефекту від впровадження нових цифрових рішень або ймовірності успішної адаптації технологій [11].

Prescriptive analytics надає рекомендації щодо оптимальних стратегій цифровізації на основі аналізу альтернативних сценаріїв та їхніх очікуваних наслідків. Цей підхід передбачає використання симуляційного моделювання для оцінки впливу різних варіантів впровадження цифрових технологій на ефективність HR-процесів та формування обґрунтованих рекомендацій для прийняття рішень [19].

Дослідження цифровізації управління персоналом також може базуватися на теоретичних моделях прийняття технологій, таких як Technology Acceptance Model або Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. Ці моделі пояснюють фактори, що впливають на готовність користувачів приймати та використовувати нові цифрові інструменти, включаючи сприйману корисність, простоту використання, соціальний вплив та сприятливі умови. Застосування цих моделей дозволяє прогнозувати ймовірність успішного впровадження цифрових HR-рішень та розробити стратегії управління змінами [18].

Етнографічний підхід передбачає занурення дослідника у середовище організації для спостереження за реальними практиками використання цифрових HR-інструментів у повсякденній роботі. Цей метод дозволяє виявити розбіжності між формальними процедурами та фактичною поведінкою користувачів, ідентифікувати неформальні практики та workarounds, які виникають у відповідь на недоліки цифрових систем. Етнографічні дослідження надають цінні інсайти для покращення user experience цифрових HR-сервісів [30].

Дослідження цифровізації управління персоналом також може базуватися на методології дизайн-мислення, яка фокусується на розумінні потреб користувачів цифрових HR-систем та створенні рішень, орієнтованих на покращення їхнього досвіду. Цей підхід передбачає глибоке занурення у контекст використання HR-технологій через емпатійне дослідження, ідеацію можливих рішень, швидке прототипування та ітеративне тестування з реальними користувачами. Застосування дизайн-мислення у дослідженні цифровізації дозволяє виявити приховані потреби та pain points працівників та HR-фахівців, які не завжди очевидні при використанні традиційних методів опитування [11].

Методи user experience research включають usability testing цифрових HR-інструментів, journey mapping для візуалізації досвіду користувачів на різних етапах взаємодії з системами, а також A/B тестування для порівняння ефективності різних варіантів інтерфейсів та функціоналу. Ці методи дозволяють оцінити не лише об'єктивні показники ефективності цифрових рішень, але й суб'єктивний досвід користувачів, їхню задоволеність та готовність регулярно використовувати впроваджені інструменти. Розуміння факторів, що впливають на user adoption, є критичним для успіху проєктів цифровізації [17].

Лонгітюдні дослідження забезпечують можливість відстежувати динаміку змін у HR-процесах та їхніх результатах протягом тривалого періоду після впровадження цифрових технологій. Такий підхід дозволяє розрізняти короткострокові ефекти, пов'язані з новизною інструментів та активністю проєктних команд, від довгострокових трансформаційних змін, які закріплюються у організаційних практиках та культурі. Лонгітюдні дослідження також

дозволяють вивчати траєкторії адаптації цифрових інструментів різними групами користувачів та ідентифікувати фактори, які сприяють або перешкоджають довгостроковому успіху цифровізації [19].

Методологія grounded theory може застосовуватися для формування теоретичних моделей цифровізації управління персоналом на основі систематичного аналізу емпіричних даних. На відміну від дедуктивного підходу, який починається з перевірки існуючих теорій, grounded theory передбачає індуктивний процес побудови теорії безпосередньо з даних через відкрите кодування, формування категорій та виявлення зв'язків між ними. Цей метод особливо корисний при дослідженні нових феноменів, для яких ще не сформовано усталені теоретичні рамки [30].

Експериментальні методи дослідження, включаючи польові експерименти та рандомізовані контрольовані випробування, дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між впровадженням цифрових HR-інструментів та змінами у результативності управління персоналом. Експериментальний дизайн передбачає порівняння результатів у експериментальній групі, де впроваджується цифрове рішення, та контрольній групі, яка продовжує працювати за традиційними процесами. Рандомізоване розподілення підрозділів або працівників між групами дозволяє контролювати вплив зовнішніх факторів та ізолювати ефект саме від цифровізації [15].

Квазі-експериментальні методи застосовуються у ситуаціях, коли повноцінний експериментальний дизайн неможливий через організаційні обмеження або етичні міркування. Методи difference-in-differences, regression discontinuity design та propensity score matching дозволяють наблизитися до каузальних висновків навіть без випадкового розподілення учасників між експериментальною та контрольною групами. Ці методи особливо корисні при аналізі природних експериментів, коли цифрові рішення впроваджуються поетапно у різних підрозділах організації [7].

Методи мережевого аналізу можуть застосовуватися для дослідження впливу цифровізації на патерни комунікації та співпраці у організації. Social

network analysis дозволяє візуалізувати та кількісно оцінити зміни у структурі зв'язків між працівниками після впровадження цифрових платформ для колаборації. Метрики централізації, щільності мережі, кількості кластерів та позиції окремих індивідів у мережі надають інсайти про те, як цифрові інструменти впливають на інформаційні потоки, формування спільнот практики та розподіл впливу у організації [3].

Біг дата аналітика відкриває нові можливості для дослідження цифровізації управління персоналом через аналіз великих обсягів цифрових слідів, які залишають працівники при взаємодії з HR-системами. Логи використання систем, патерни навігації у корпоративних порталах, частота та тривалість сесій, послідовність виконуваних дій можуть аналізуватися для розуміння реальних практик використання цифрових інструментів. Методи text mining дозволяють аналізувати великі обсяги текстових даних з опитувань, відгуків працівників, описів вакансій та інших джерел для виявлення домінуючих тем, настроїв та трендів [20].

Методологія action research передбачає активну участь дослідника у процесі цифровізації не як зовнішнього спостерігача, а як учасника трансформації, який одночасно вивчає процес та сприяє його покращенню. Цей підхід особливо цінний при дослідженні складних організаційних змін, оскільки дозволяє глибоко зрозуміти контекст, виклики та динаміку трансформації. Циклічна природа action research, яка включає планування, дію, спостереження та рефлексію, забезпечує постійне удосконалення практик цифровізації на основі отриманих інсайтів [8].

Критична перспектива у дослідженні цифровізації управління персоналом акцентує увагу на питаннях влади, контролю та можливих негативних наслідків технологій для працівників. Цей підхід досліджує, як цифрові HR-інструменти можуть використовуватися для посилення нагляду за працівниками, обмеження їхньої автономії або посилення нерівності. Критичний аналіз дискурсів навколо цифровізації HR виявляє приховані припущення та інтереси різних стейкхолдерів, які можуть не співпадати з офіційно декларованими цілями підвищення ефективності та покращення досвіду працівників [18].

Феноменологічний підхід фокусується на дослідженні lived experience працівників та HR-фахівців у їхній взаємодії з цифровими технологіями. Глибинні феноменологічні інтерв'ю дозволяють розкрити суб'єктивні значення, які надають люди цифровим інструментам, їхні емоційні реакції на зміни та способи осмислення трансформації своєї ролі та роботи. Феноменологічний аналіз особливо цінний для розуміння опору змінам, тривог та очікувань, пов'язаних з цифровізацією [23].

Інституційна перспектива дослідження цифровізації управління персоналом розглядає процес у контексті більш широких інституційних тисків та норм, які формують практики організацій. Ізоморфізм, коли компанії імітують HR-практики лідерів галузі або відповідають на нормативні очікування щодо використання сучасних технологій, може пояснювати дифузію цифрових HR-інструментів навіть за відсутності чіткої ефідності для конкретної організації. Інституційний аналіз також досліджує роль професійних асоціацій, консалтингових компаній та інших акторів у формуванні дискурсу про цифровізацію HR [11].

Міждисциплінарний підхід до дослідження цифровізації управління персоналом інтегрує перспективи з різних наукових дисциплін для формування більш повного розуміння феномену. Теорії з організаційної психології допомагають зрозуміти мотивацію та поведінку користувачів цифрових систем. Концепції з інформаційних систем пояснюють технологічні аспекти та процеси впровадження. Соціологічні теорії проливають світло на організаційні та суспільні контексти цифровізації. Економічні моделі дозволяють оцінити ефективність інвестицій. Інтеграція цих різних перспектив забезпечує багатогранне розуміння складного феномену цифровізації [19].

Методологічні виклики дослідження цифровізації управління персоналом включають швидкість технологічних змін, яка може призвести до того, що результати дослідження застарівають ще до публікації. Складність ізоляції ефекту саме цифровізації від інших організаційних змін, які часто відбуваються одночасно, ускладнює встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Доступ до

даних може бути обмежений через конфіденційність персональної інформації працівників та комерційну чутливість інформації про HR-практики компаній [26].

Етичні виміри дослідження цифровізації управління персоналом потребують особливої уваги. Дослідники мають забезпечувати інформовану згоду учасників, конфіденційність їхніх персональних даних та право відмовитися від участі у будь-який момент. При дослідженні впливу цифровізації на працівників важливо враховувати потенційні ризики, такі як можливість використання результатів дослідження для посилення контролю або дискримінації. Принципи research ethics вимагають від дослідників балансувати між цінністю наукових знань та захистом прав та благополуччя учасників [15].

Тріангуляція методів, яка передбачає комбінування множинних джерел даних, методів збору та аналізу інформації, а також теоретичних перспектив, підвищує валідність та надійність результатів дослідження цифровізації управління персоналом. Конвергенція висновків, отриманих різними методами, посилює впевненість у їхній достовірності, тоді як розбіжності стимулюють поглиблений аналіз та можуть виявити важливі нюанси феномену. Методологічна тріангуляція особливо важлива при дослідженні складних організаційних процесів, які мають множинні виміри та по-різному сприймаються різними стейкхолдерами [7].

Таким чином, дослідження цифровізації управління персоналом потребує гнучкого та креативного застосування широкого спектру методологічних підходів, кожен з яких має свої сильні сторони та обмеження. Комбінування кількісних та якісних методів, використання як традиційних, так і інноваційних підходів до збору та аналізу даних, а також інтеграція множинних теоретичних перспектив дозволяють формувати всебічне та нюансоване розуміння цього багатоаспектного феномену, який продовжує швидко еволюціонувати разом з розвитком технологій та трансформацією світу праці.

1.3 Моделі та інструменти цифровізації HR процесів на підприємстві

Реалізація цифровізації HR-процесів на підприємствах здійснюється через впровадження різноманітних моделей та інструментів, які охоплюють весь спектр функцій управління персоналом. Вибір конкретних рішень залежить від стратегічних цілей організації, наявних ресурсів та рівня цифрової зрілості. Систематизація існуючих моделей та інструментів цифровізації дозволяє сформувати цілісне уявлення про можливості технологічної трансформації HR-функції.

Базову модель цифровізації HR-процесів можна представити через послідовність етапів трансформації. Перший етап передбачає оцифрування документів та створення електронних баз даних персоналу, що закладає фундамент для подальшої автоматизації. Другий етап характеризується впровадженням автоматизованих систем управління персоналом, які забезпечують стандартизацію HR-процесів та інтеграцію різних функціональних модулів. Третій етап пов'язаний з використанням хмарних технологій та мобільних додатків, що надають співробітникам доступ до HR-сервісів у будь-який час та з будь-якого місця. Четвертий етап передбачає впровадження аналітики та штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації HR-рішень [17].

Модель HR Technology Stack описує архітектуру цифрових HR-систем через декілька рівнів. Базовий рівень формують Core HR Systems, які забезпечують ведення кадрового обліку, розрахунок заробітної плати та управління часом і відвідуваністю. Середній рівень включає спеціалізовані модулі для рекрутингу, навчання, оцінювання ефективності та управління талантами. Верхній рівень представлений аналітичними інструментами та інтерфейсами для користувачів, включаючи self-service портали для співробітників та мобільні додатки [30].

Інструменти рекрутингу та залучення талантів представляють один з найбільш розвинених сегментів цифровізації HR-процесів. Applicant Tracking Systems автоматизують процес обробки резюме, планування інтерв'ю та

комунікації з кандидатами. Ці системи використовують алгоритми parsing для автоматичного витягування інформації з резюме та її структурування у базі даних. Функціонал автоматичного скринінгу дозволяє фільтрувати кандидатів за заданими критеріями та ранжувати їх відповідно до ступеня відповідності вимогам вакансії [25].

Платформи для відеоінтерв'ю значно розширили географію пошуку талантів та зменшили час на проведення первинних співбесід. Асинхронні відеоінтерв'ю дозволяють кандидатам записувати відповіді на стандартизовані питання у зручний для них час, а рекрутери можуть переглядати ці відповіді та оцінювати кандидатів за єдиними критеріями. Деякі платформи інтегрують алгоритми аналізу мови тіла та тональності голосу для надання додаткових інсайтів про особистісні характеристики кандидатів [13].

Інструменти для оцінювання кандидатів включають онлайн-тести когнітивних здібностей, особистісні опитувальники та симуляції робочих ситуацій. Геймифіковані асесменти представляють завдання у форматі ігор, що підвищує залученість кандидатів та дозволяє оцінити їхні навички у більш природному середовищі. Алгоритми штучного інтелекту аналізують результати тестування для прогнозування ймовірності успішності кандидата на конкретній позиції [22].

Системи управління навчанням та розвитком персоналу трансформувалися з простих репозиторіїв навчальних матеріалів у складні платформи, які забезпечують персоналізовані освітні траєкторії. Learning Management Systems дозволяють створювати структуровані навчальні програми, відстежувати прогрес співробітників та оцінювати ефективність навчальних ініціатив. Інтеграція з системами управління компетенціями дозволяє автоматично рекомендувати релевантні курси на основі виявлених gaps у навичках працівників [5].

Learning Experience Platforms фокусуються на покращенні користувацького досвіду через кураторство контенту з різних джерел, соціальне навчання та мікронавчання. Ці платформи використовують алгоритми машинного навчання для персоналізації рекомендацій навчального контенту на основі інтересів

співробітника, його ролі в організації та кар'єрних цілей. Мобільні додатки забезпечують доступ до навчання у будь-який момент, що особливо важливо для організацій з розподіленою робочою силою [18].

Системи управління ефективністю еволюціонували від щорічних оцінювань до систем безперервного зворотного зв'язку. Цифрові платформи дозволяють встановлювати цілі, відстежувати їхнє досягнення у реальному часі та надавати регулярний feedback. Функціонал 360-degree feedback автоматизує збір оцінок від колег, підлеглих та керівників, забезпечуючи більш об'єктивну картину ефективності працівника [9].

Інструменти для відстеження цілей та ключових показників ефективності інтегруються з проєктними системами та системами управління завданнями, що дозволяє пов'язати індивідуальні результати з операційними та стратегічними цілями організації. Візуалізація прогресу через дашборди та звіти робить процес оцінювання більш прозорим для всіх учасників [23].

Чат-боти та віртуальні асистенти представляють новий напрям цифровізації HR-процесів, пов'язаний з автоматизацією комунікації з працівниками. HR-чатботи можуть відповідати на типові питання співробітників щодо політик компанії, допомагати у процесі онбордингу нових працівників або збирати зворотний зв'язок. Використання технологій обробки природної мови дозволяє чатботам розуміти запити у вільній формі та надавати релевантні відповіді [13].

Таблиця 1.1- Основні категорії цифрових HR-інструментів

Категорія	Основні функції	Приклади інструментів	Ефект від впровадження
Рекрутинг та залучення	Публікація вакансій, скринінг резюме, відеоінтерв'ю, асесменти	ATS, платформи відеоінтерв'ю, системи преасесменту	Скорочення часу закриття вакансій на 40-50%, розширення географії пошуку
Онбордінг	Автоматизація адміністративних процедур, навчання нових співробітників	Онбордінг-платформи, LMS, електронні системи документообігу	Підвищення залученості нових працівників на 30%, скорочення часу адаптації

Навчання та розвиток	Онлайн-курси, вебінари, мікронавчання, оцінка компетенцій	LMS, LXP, платформи мікронавчання	Збільшення охоплення навчанням на 60%, персоналізація освітніх траєкторій
Управління ефективністю	Встановлення цілей, безперервний feedback, 360-degree оцінювання	Системи performance management, OKR-трекери	Підвищення продуктивності на 20-25%, покращення якості зворотного зв'язку
HR-аналітика	Аналіз даних, прогнозування, звітність	BI-інструменти, People Analytics платформи	Обґрунтованість кадрових рішень, прогнозування плинності
Залученість персоналу	Опитування, пульс-чеки, платформи визнання	Платформи employee engagement, системи recognition	Підвищення залученості на 15-20%, покращення організаційного клімату
Адміністрування	Кадровий облік, розрахунок зарплати, управління часом	HRIS, системи обліку робочого часу, payroll-системи	Скорочення адміністративних витрат на 35%, зменшення помилок
Комунікація	HR-чатботи, self-service портали, мобільні додатки	Корпоративні чатботи, ESS-портали, HR-месенджери	Підвищення доступності HR-сервісів 24/7, швидкість отримання інформації

Системи управління компенсаціями та винагородами використовують цифрові інструменти для автоматизації процесів встановлення заробітної плати, розподілу бонусів та управління додатковими пільгами. Інтеграція з ринковими базами даних дозволяє регулярно актуалізувати інформацію про рівень компенсацій у галузі та забезпечувати конкурентоспроможність пропозицій роботодавця. Платформи тотальної винагороди надають співробітникам цілісну картину їхнього компенсаційного пакету, включаючи монетарні та немонетарні елементи [8].

HR-аналітика та інструменти візуалізації даних дозволяють перетворити великі обсяги інформації про персонал на практичні інсайти для прийняття рішень. Дашборди відображають ключові HR-метрики у режимі реального часу, включаючи показники плинності, продуктивності, залученості та витрат на персонал. Прогнозні моделі використовують історичні дані для передбачення майбутніх трендів, таких як ймовірність звільнення співробітників або потреба у найманні у певних напрямах [19].

1.4 Світовий досвід цифровізації HR процесів та можливості його адаптації в Україні

Аналіз міжнародної практики цифровізації HR-процесів надає цінні орієнтири для українських підприємств, що перебувають на різних етапах цифрової трансформації управління персоналом. Світовий досвід демонструє різноманітність підходів та стратегій впровадження цифрових технологій, які варіюються залежно від економічного розвитку країн, культурних особливостей та специфіки національних ринків праці.

Провідні глобальні компанії, такі як Google, Microsoft та Amazon, встановлюють високі стандарти цифровізації HR-процесів. Ці організації інвестують значні ресурси у розвиток власних HR-технологій та активно використовують аналітику для оптимізації всіх аспектів управління персоналом. Google застосовує алгоритми машинного навчання для прогнозування успішності кандидатів та ризиків звільнення цінних співробітників. Компанія розробила систему People Analytics, яка аналізує величезні масиви даних для виявлення факторів, що впливають на продуктивність та задоволеність працівників [16].

Європейський досвід цифровізації HR-процесів характеризується акцентом на дотриманні високих стандартів захисту персональних даних відповідно до General Data Protection Regulation. Європейські компанії приділяють особливу увагу етичним аспектам використання HR-аналітики та алгоритмічного прийняття рішень, впроваджуючи механізми забезпечення прозорості та підзвітності автоматизованих систем. Скандинавські країни демонструють високий рівень цифровізації HR-процесів у поєднанні з підтримкою балансу між роботою та особистим життям через цифрові інструменти гнучкого планування робочого часу [11].

Північноамериканський ринок HR-технологій є найбільш розвиненим та диверсифікованим у світі. Понад 70% великих американських компаній використовують хмарні HR-системи, а 45% впровадили елементи штучного інтелекту у процеси рекрутингу та оцінювання персоналу. Американські

організації активно експериментують з новими технологіями, включаючи використання чатботів для комунікації з кандидатами, віртуальної реальності для навчання та блокчейн для верифікації кваліфікацій [18].

Азіатський досвід цифровізації HR-процесів демонструє різноманітність підходів. Японські компанії фокусуються на автоматизації адміністративних процесів та використанні роботизації для обробки рутинних HR-запитів. Сінгапур та Південна Корея активно впроваджують state-of-the-art технології у всіх сферах управління персоналом, підтримуючи розвиток національних HR-tech екосистем через державні ініціативи. Китайські компанії використовують цифрові інструменти для масштабного моніторингу продуктивності працівників, хоча такі практики викликають дискусії щодо балансу між ефективністю та приватністю [30].

У контексті української практики дослідження демонструють поступове зростання зрілості цифровізації HR-процесів, особливо у секторі інформаційних технологій та великих корпораціях. Український IT-сектор є драйвером впровадження цифрових HR-рішень, демонструючи високий рівень автоматизації рекрутингу, використання систем управління навчанням та платформ для віддаленої співпраці. Компанії цього сегменту активно використовують міжнародні HR-платформи та адаптують кращі світові практики до локальних умов [7].

Середні та великі українські підприємства традиційних галузей поступово впроваджують базові HR-інформаційні системи для автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Однак рівень використання прогресивних цифрових інструментів, таких як HR-аналітика або системи управління талантами, залишається обмеженим. Дослідження показують, що лише 25-30% українських компаній використовують спеціалізоване програмне забезпечення для рекрутингу, а системи управління ефективністю впроваджені менше ніж у 20% організацій [23].

Ключові виклики адаптації світового досвіду цифровізації HR-процесів в Україні пов'язані з декількома факторами. По-перше, обмежені фінансові ресурси

малих та середніх підприємств створюють бар'єри для інвестицій у дорогі комплексні HR-системи. По-друге, дефіцит кваліфікованих фахівців, які володіють як HR-експертизою, так і цифровими компетенціями, ускладнює ефективне впровадження та використання нових технологій. По-третє, консервативна організаційна культура та опір змінам з боку працівників та керівництва уповільнюють процеси цифрової трансформації [26].

Особливості українського законодавства у сфері праці та захисту персональних даних створюють додаткові виклики для цифровізації HR-процесів. Необхідність дотримання вимог щодо ведення кадрової документації у паперовій формі обмежує можливості повної цифровізації адміністративних процесів. Водночас імплементація європейських стандартів захисту даних вимагає від українських компаній впровадження відповідних технічних та організаційних заходів при роботі з персональними даними працівників [15].

Можливості адаптації світового досвіду в українському контексті включають кілька перспективних напрямів. Використання хмарних HR-рішень з моделлю Software as a Service дозволяє українським підприємствам отримати доступ до сучасних технологій без значних капітальних інвестицій. Багато міжнародних вендорів пропонують локалізовані версії своїх продуктів, адаптовані до специфіки українського законодавства та бізнес-практик [8].

Розвиток вітчизняного HR-tech ринку створює альтернативні можливості для цифровізації HR-процесів. Українські стартапи розробляють рішення, які враховують особливості локального ринку праці та пропонують конкурентоспроможні за ціною та функціоналом продукти. Зростання екосистеми HR-технологій в Україні підтримується активною спільнотою HR-професіоналів, які обмінюються досвідом та сприяють поширенню кращих практик [3].

Партнерство з міжнародними консалтинговими компаніями та участь у глобальних HR-спільнотах надають українським фахівцям доступ до актуальних знань та інструментів цифровізації. Міжнародні корпорації, що мають представництва в Україні, часто впроваджують глобальні HR-системи у своїх

локальних підрозділах, що сприяє трансферу технологій та підвищенню цифрової зрілості українського HR-ринку [16].

Таблиця 1.2 - Порівняння рівня цифровізації HR-процесів у різних регіонах

Регіон/країна	Рівень впровадження HR-систем, %	Використання AI у рекрутингу, %	Середні витрати на HR-tech на працівника, $	Основні тренди
США	85	48	320	AI, предиктивна аналітика, персоналізація employee experience
Західна Європа	78	35	280	GDPR compliance, етична AI, wellbeing платформи
Скандинавія	92	42	350	Цифровий wellbeing, гнучкість, прозорість даних
Азія (розвинені)	65	38	240	Mobile-first підхід, геймифікація, супер-апи
Україна (IT)	70	25	180	ATS, віддалена робота, базова автоматизація
Україна (інші)	35	8	45	HRIS, електронний документообіг, payroll
Глобальний середній	68	32	235	Інтеграція систем, employee self-service, мобільність

Партнерство з міжнародними консалтинговими компаніями та участь у глобальних HR-спільнотах надають українським фахівцям доступ до актуальних знань та інструментів цифровізації. Міжнародні корпорації, що мають представництва в Україні, часто впроваджують глобальні HR-системи у своїх локальних підрозділах, що сприяє трансферу технологій та підвищенню цифрової зрілості українського HR-ринку [16].

Державна підтримка цифровізації економіки створює сприятливий контекст для трансформації HR-процесів. Ініціативи з розвитку цифрових навичок населення, створення електронних урядових сервісів та стимулювання впровадження інформаційних технологій у бізнесі опосередковано сприяють підвищенню готовності організацій до цифровізації управління персоналом [9].

Перспективи адаптації світового досвіду в Україні пов'язані з поетапним підходом до цифровізації HR-процесів. Починаючи з автоматизації базових адміністративних функцій, підприємства можуть поступово нарощувати складність цифрових рішень, впроваджувати аналітичні інструменти та експериментувати з інноваційними технологіями. Важливим є врахування специфіки організаційної культури та забезпечення залучення працівників до процесу трансформації через навчання та комунікацію переваг цифровізації [5].

Висновок до 1 го розділу

Теоретичний аналіз засад цифровізації HR-процесів дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація управління персоналом становить об'єктивну необхідність для підприємств у сучасних умовах господарювання. Цифровізація HR-процесів визначається як комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі функціональні напрями управління персоналом з метою підвищення ефективності, обґрунтованості кадрових рішень та покращення досвіду співробітників.

Методичні підходи до дослідження цифровізації управління персоналом базуються на інтеграції системного, процесного, ситуаційного та компаративного підходів, доповнених емпіричними та аналітичними методами. Комплексне застосування кількісних та якісних методів дослідження забезпечує всебічне розуміння феномену цифровізації HR-процесів та дозволяє виявити як переваги, так і виклики технологічної трансформації.

Систематизація моделей та інструментів цифровізації HR-процесів виявила значне розмаїття технологічних рішень для різних функціональних напрямів управління персоналом. Сучасні цифрові інструменти охоплюють рекрутинг, навчання, оцінювання ефективності, управління компенсаціями та аналітику, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій та створення даних для стратегічних HR-рішень.

Аналіз світового досвіду засвідчив високий рівень цифровізації HR-процесів у розвинених країнах та зростаючий інтерес до цифрових технологій в Україні. Ключові виклики адаптації міжнародних практик пов'язані з обмеженістю ресурсів, дефіцитом цифрових компетенцій та організаційними бар'єрами, проте використання хмарних рішень, розвиток вітчизняного HR-tech сектору та державна підтримка цифровізації створюють сприятливі умови для трансформації управління персоналом на українських підприємствах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВРОРА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості системи управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВРОРА» є підприємством, що здійснює виробництво та реалізацію побутової електротехніки на українському ринку. Компанія заснована у 2015 році та зареєстрована у місті Київ за юридичною адресою вул. Промислова, 45. Основними видами діяльності підприємства відповідно до Класифікації видів економічної діяльності є виробництво побутових електричних приладів, оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою, а також надання сервісних послуг з обслуговування та ремонту реалізованої продукції [8].

Організаційна структура ТОВ «АВРОРА» побудована за лінійно-функціональним принципом та включає генерального директора, чотири функціональні департаменти та виробничі підрозділи. Департамент виробництва відповідає за організацію виробничого процесу, контроль якості продукції та управління виробничими потужностями. Комерційний департамент координує процеси закупівель, продажів та логістики. Фінансово-економічний департамент забезпечує бухгалтерський облік, фінансове планування та контролінг. Департамент управління персоналом здійснює всі функції роботи з кадрами, включаючи рекрутинг, навчання, оцінювання та адміністрування персоналу [4].

Виробничі потужності підприємства розташовані на промисловій зоні площею 8500 кв.м та включають три виробничі цеху, складські приміщення та адміністративний корпус. Компанія спеціалізується на випуску дрібної побутової техніки, включаючи електрочайники, мультиварки, блендери та інші кухонні прилади. Виробнича потужність підприємства становить до 45000 одиниць продукції на місяць. Продукція реалізується через мережу з 38 фірмових

магазинів у регіонах України та через дистриб'юторську мережу, яка охоплює понад 200 торгових точок [9].

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АВРОРА» за період 2022-2024 років дозволяє оцінити фінансову стійкість та динаміку розвитку підприємства. Дані фінансової звітності свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації та прибутковості бізнесу, незважаючи на складні економічні умови воєнного часу.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «АВРОРА» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	185600	203400	234800	+49200	126,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	128400	138200	156800	+28400	122,1
Валовий прибуток, тис. грн	57200	65200	78000	+20800	136,4
Адміністративні витрати, тис. грн	24800	26500	29400	+4600	118,5
Витрати на збут, тис. грн	18600	20300	23200	+4600	124,7
Чистий прибуток, тис. грн	10200	13800	18600	+8400	182,4
Рентабельність продажів, %	5,5	6,8	7,9	+2,4	143,6
Середньооблікова чисельність, осіб	248	265	287	+39	115,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	748,4	767,5	818,1	+69,7	109,3

Аналіз динаміки основних економічних показників демонструє стабільне зростання бізнесу підприємства. Чистий дохід від реалізації збільшився на 26,5% за аналізований період, досягнувши позначки 234800 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток зріс на 36,4%, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів та оптимізацію структури витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який за три роки збільшився на 82,4%, демонструючи ефективність управлінських рішень та адаптивність підприємства до ринкових умов [5].

Рентабельність продажів показує позитивну тенденцію зростання з 5,5% у 2022 році до 7,9% у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності операційної

діяльності. Продуктивність праці зросла на 9,3%, досягнувши показника 818,1 тис. грн на одного працівника, що відображає покращення організації виробничих процесів та ефективності використання людських ресурсів. Водночас темпи зростання продуктивності праці дещо відстають від темпів збільшення чисельності персоналу, що вказує на потенціал подальшої оптимізації використання трудових ресурсів [7].

Система управління персоналом ТОВ «АВРОРА» організована через департамент управління персоналом, який очолює директор з персоналу, що підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Структура департаменту включає відділ рекрутингу та адаптації з 3 спеціалістами, відділ навчання та розвитку з 2 працівниками, відділ кадрового адміністрування з 4 фахівцями та HR business partner, закріпленого за комерційним департаментом. Загальна чисельність HR-команди становить 11 осіб, що формує співвідношення HR до загальної чисельності персоналу на рівні 1:26, близьке до середніх показників для компаній виробничого сектору [23].

Функціональні обов'язки департаменту управління персоналом охоплюють повний спектр HR-процесів. Відділ рекрутингу та адаптації відповідає за залучення кандидатів, проведення співбесід, прийняття рішень про наймання та організацію процесу адаптації нових працівників протягом перших 90 днів. Середня тривалість закриття вакансії становить 42 дні для виробничих спеціалістів та 35 днів для офісних позицій. Відділ навчання та розвитку організовує програми професійного навчання, вступний тренінг для нових працівників та систему розвитку ключових компетенцій. Щорічний бюджет на навчання персоналу у 2024 році склав 1850 тис. грн, що становить 6,4 тис. грн на одного працівника [15].

Кадрове адміністрування включає ведення кадрової документації відповідно до вимог трудового законодавства України, підготовку наказів з кадрових питань, облік робочого часу та відпусток, оформлення лікарняних листів та інших соціальних виплат. Департамент також координує процес оцінювання ефективності персоналу, який проводиться двічі на рік за методикою Management

by Objectives з доповненням якісної оцінки компетенцій. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень про перегляд компенсацій, просування працівників та формування індивідуальних планів розвитку [22].

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ТОВ «АВРОРА» станом на кінець 2024 року

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Питома вага, %	Середній вік, років	Середня заробітна плата, грн
Керівники вищого рівня	5	1,7	46	68500
Керівники середньої ланки	18	6,3	41	42800
Спеціалісти	67	23,3	35	28600
Технічні працівники	35	12,2	38	22400
Виробничий персонал	142	49,5	42	18900
Обслуговуючий персонал	20	7,0	45	15200
Всього	287	100,0	40	24300

Аналіз структури персоналу свідчить про переважання виробничого персоналу, який становить 49,5% від загальної чисельності, що є типовим для підприємств виробничого профілю. Спеціалісти та технічні працівники складають 35,5%, забезпечуючи функціонування підтримуючих процесів компанії. Керівники різних рівнів становлять 8%, що відповідає оптимальній нормі управлінської ланки. Середній вік персоналу становить 40 років, що вказує на збалансований віковий склад з переважанням працівників зрілого віку, які мають достатній досвід та кваліфікацію [8].

Середня заробітна плата по підприємству складає 24300 грн, що відповідає середньоринковому рівню для виробничих підприємств у регіоні. Диференціація оплати праці за категоріями персоналу відображає відповідальність та складність виконуваних функцій. Система компенсацій включає базову заробітну плату, змінну частину у вигляді квартальних бонусів за виконання KPI та соціальний пакет, який охоплює медичне страхування для всіх категорій працівників та додаткові пільги для ключових спеціалістів [9].

Показники руху персоналу за 2024 рік демонструють певні проблеми з утриманням працівників. Загальна плинність кадрів склала 23,7%, що перевищує

нормативний показник для виробничих підприємств на рівні 15-18%. Найвища плинність спостерігається серед виробничого персоналу (28,4%) та молодих спеціалістів віком до 30 років (31,2%). Основними причинами звільнення працівники називають незадоволення рівнем заробітної плати (42%), відсутність кар'єрних перспектив (28%), складні умови праці (18%) та інші причини (12%). Вартість заміни одного працівника, включаючи витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання, оцінюється на рівні 3,2 середньомісячних заробітних плат, що створює значне фінансове навантаження для компанії [26].

2.2 Оцінка рівня цифровізації HR процесів на досліджуваному підприємстві

Оцінка рівня цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» здійснювалася на основі комплексного аналізу використовуваних цифрових інструментів, ступеня автоматизації ключових HR-функцій та зрілості цифрових практик управління персоналом. Дослідження проводилося методом інтерв'ю з HR-фахівцями, аналізу документації, спостереження за робочими процесами та опитування співробітників щодо їхнього досвіду використання цифрових HR-сервісів.

Поточний стан автоматизації HR-процесів на підприємстві характеризується фрагментарним використанням цифрових інструментів без єдиної інтегрованої системи управління персоналом. Кадровий облік та розрахунок заробітної плати здійснюються у програмному продукті 1С:Підприємство 8.3, конфігурація «Зарплата і Управління Персоналом для України». Система забезпечує ведення особових карток працівників, формування наказів з кадрових питань, облік робочого часу та розрахунок всіх видів виплат персоналу відповідно до чинного законодавства [1].

Функціонал використовуваної конфігурації 1С включає модулі кадрового обліку, табельного обліку, розрахунку заробітної плати, формування звітності до державних органів та базового документообігу. Проте система використовується

переважно для адміністративних функцій і не охоплює стратегічні HR-процеси, такі як рекрутинг, управління талантами, навчання або оцінювання ефективності. Інтеграція з іншими корпоративними системами обмежена базовим обміном даними з бухгалтерським обліком [3].

Процес рекрутингу частково підтримується цифровими інструментами через використання корпоративного електронного поштового сервісу для комунікації з кандидатами та сайту компанії для розміщення вакансій. Резюме кандидатів зберігаються у файловій системі з організацією за папками відповідно до назв вакансій. Відсутність спеціалізованої Applicant Tracking System призводить до втрати єдиного простору для управління воронкою кандидатів, ускладнює відстеження статусів заявок та не дозволяє аналізувати ефективність каналів залучення. HR-фахівці витрачають значний час на рутинні операції з обробки резюме, планування співбесід та комунікації з кандидатами [25].

Таблиця 2.3 - Оцінка рівня цифровізації основних HR-процесів ТОВ «АВРОРА»

HR-процес	Використовувані інструменти	Рівень автоматизації, %	Оцінка зрілості	Проблемні зони
Кадровий облік	1С:ЗУП 8.3	75	Базовий	Ручне введення даних, дублювання паперових документів
Розрахунок зарплати	1С:ЗУП 8.3	85	Базовий	Обмежений self-service для працівників
Рекрутинг	Email, Excel, сайт компанії	25	Початковий	Відсутність ATS, ручна обробка резюме, неефективне відстеження кандидатів
Адаптація	Email, Word шаблони	15	Початковий	Відсутність структурованого процесу, залежність від ініціативи наставників
Навчання та розвиток	Excel таблиці, PDF матеріали	20	Початковий	Немає LMS, відсутність трекінгу прогресу навчання
Оцінювання ефективності	Excel форми, Word документи	30	Початковий	Ручне заповнення форм, складність консолідації даних
Управління компенсаціями	1С:ЗУП 8.3, Excel	40	Базовий	Відсутність інструментів для бенчмаркінгу та планування

Облік робочого часу	1С:ЗУП 8.3, табелі	60	Базовий	Ручне внесення даних з паперових табелів
HR-аналітика	Excel звіти	15	Початковий	Відсутність інструментів візуалізації, обмежена аналітика
Внутрішні комунікації	Email, корпоративний месенджер	35	Базовий	Розрізненість каналів, відсутність єдиного інформаційного простору

Процес адаптації нових працівників здійснюється за затвердженою програмою, яка передбачає ознайомлення з підприємством, навчання техніці безпеки, вивчення посадових обов'язків та закріплення наставника. Проте організація цього процесу базується переважно на паперових чек-листах та координації через електронну пошту. Відсутність цифрової платформи онбордингу призводить до нерівномірності досвіду адаптації залежно від якості роботи наставника, ускладнює моніторинг проходження етапів адаптації та не дозволяє оперативно збирати зворотний зв'язок від нових працівників [15].

Навчання персоналу організовується у форматі очних тренінгів, які проводяться зовнішніми провайдерами або внутрішніми тренерами. Облік проведених навчальних заходів ведеться у Excel таблицях, де фіксуються дати, учасники, теми та витрати. Навчальні матеріали зберігаються на файловому сервері у форматі PDF та Word документів без структурованої організації. Працівники не мають централізованого доступу до навчальних ресурсів та можливості самостійного вибору курсів для розвитку. HR-департамент не має інструментів для відстеження прогресу навчання, оцінки засвоєння матеріалу та виміру впливу навчальних програм на продуктивність [22].

Оцінювання ефективності персоналу проводиться двічі на рік за допомогою Excel форм, які розсилаються керівникам для заповнення. Форми включають оцінку досягнення цілей та компетенцій працівників за 5-бальною шкалою. Після заповнення форми надсилаються у HR-департамент, де здійснюється ручна консолідація результатів та підготовка аналітичних звітів. Цей процес займає значний час HR-фахівців, є схильним до помилок при консолідації даних та не

забезпечує оперативного доступу керівників до історії оцінювання своїх підлеглих [23].

Облік робочого часу здійснюється змішаним способом. Виробничий персонал відмічає приход та ухід через систему електронних перепусток, дані з якої імпортуються у 1С для розрахунку відпрацьованого часу. Офісні працівники подають паперові табелі обліку робочого часу, які затверджуються керівниками підрозділів та передаються у HR-департамент для внесення в 1С. Такий підхід створює додаткове навантаження на адміністраторів та підвищує ризики помилок при ручному введенні даних [4].

HR-аналітика на підприємстві обмежується формуванням базових звітів про чисельність, структуру персоналу, плинність кадрів та витрати на персонал. Звіти готуються у Excel на основі даних з 1С та подаються керівництву щомісяця. Відсутність інструментів візуалізації даних та інтерактивних дашбордів ускладнює інтерпретацію інформації та виявлення трендів. Прогнозна аналітика не застосовується через відсутність необхідних інструментів та компетенцій у HR-команді [19].

Внутрішні комунікації здійснюються через корпоративну електронну пошту та месенджер Telegram, де створені групи для різних департаментів. Важлива інформація для працівників розміщується на інформаційних стендах у виробничих цехах та офісних приміщеннях. Відсутність єдиного корпоративного порталу або інтранету призводить до фрагментації інформаційних потоків, ускладнює доступ працівників до актуальної інформації про політики компанії, новини та корисні ресурси [26].

Опитування працівників показало низький рівень задоволеності цифровими HR-сервісами. Лише 28% респондентів оцінили зручність взаємодії з HR-департаментом як задовільну. Основні скарги стосувалися необхідності особистого візиту до HR для вирішення простих питань (53% респондентів), складності отримання довідок та документів (48%), відсутності можливості самостійного перегляду даних про відпустки та баланс робочого часу (67%) та обмеженості каналів зворотного зв'язку з HR-департаментом (41%) [27].

Таблиця 2.4 - Витрати часу HR-фахівців на основні процеси (години на місяць)

Процес	Загальні витрати часу	У т.ч. рутинні операції	Частка рутини, %	Потенціал автоматизації
Адміністрування документів	184	156	84,8	Високий
Обробка резюме та скринінг	96	68	70,8	Високий
Координація співбесід	52	42	80,8	Високий
Підготовка звітності	78	62	79,5	Високий
Введення даних у системи	112	112	100,0	Високий
Відповіді на типові запити працівників	88	72	81,8	Високий
Організація навчання	64	28	43,8	Середній
Проведення оцінювання	48	36	75,0	Високий
Консультування керівників	72	18	25,0	Низький
Стратегічні HR-проекти	46	0	0,0	Низький
Всього	840	594	70,7	-

Аналіз витрат часу HR-фахівців демонструє, що 70,7% робочого часу витрачається на рутинні операції, які мають високий потенціал автоматизації. Найбільше часу займає адміністрування документів, введення даних у системи та відповіді на типові запити працівників. Натомість стратегічні HR-проекти, які мають найвищу додану вартість для бізнесу, займають лише 5,5% робочого часу команди. Така структура використання часу вказує на значний потенціал підвищення ефективності HR-функції через цифровізацію рутинних процесів [7].

Фінансові витрати на підтримку поточних HR-процесів у 2024 році склали 8240 тис. грн, що включає фонд оплати праці HR-департаменту (4680 тис. грн), витрати на навчання персоналу (1850 тис. грн), рекрутингові витрати (920 тис. грн), програмне забезпечення та ліцензії (340 тис. грн) та інші операційні витрати (450 тис. грн). Витрати на HR-технології становлять лише 4,1% від загального HR-бюджету, що суттєво нижче середніх показників для компаній аналогічного розміру у 8-12% [16].

2.3 Аналіз ефективності існуючих HR процесів та виявлення проблемних зон

Детальний аналіз ефективності існуючих HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» виявив низку проблемних зон, які негативно впливають на швидкість, якість та вартість управління персоналом. Дослідження базувалося на зборі та аналізі операційних даних, вимірюванні ключових показників ефективності HR-функції, проведенні інтерв'ю зі стейкхолдерами та порівнянні фактичних показників з галузевими бенчмарками.

Процес рекрутингу демонструє найнижчі показники ефективності серед усіх HR-функцій. Середній час закриття вакансії становить 42 дні для виробничих спеціалістів та 35 днів для офісних позицій, що значно перевищує галузеві середні показники у 28 та 22 дні відповідно. Аналіз воронки рекрутингу показав, що основні затримки виникають на етапах первинного скринінгу резюме, де відсутність автоматизованих інструментів призводить до ручної обробки заявок, та на етапі координації співбесід, де HR-фахівці витрачають значний час на узгодження графіків кандидатів та інтерв'юерів [25].

Вартість найму одного працівника у 2024 році склала в середньому 18600 грн для офісних спеціалістів та 12400 грн для виробничого персоналу. Ці показники включають прямі витрати на публікацію вакансій на job-порталах, оплату послуг рекрутингових агентств та внутрішні витрати на робочий час HR-фахівців. Аналіз структури витрат показав, що 58% витрат припадає на внутрішні ресурси HR-департаменту, що вказує на неефективне використання часу фахівців через брак автоматизації [3].

Показник якості найму, який вимірюється через відсоток нових працівників, що успішно пройшли випробувальний термін та залишилися у компанії після 12 місяців роботи, становить 67% для офісних позицій та 54% для виробничого персоналу. Низький показник для виробничих працівників вказує на проблеми у процесі відбору кандидатів та можливу невідповідність очікувань кандидатів

реальним умовам праці. Відсутність структурованих методів оцінки кандидатів та відсутність інструментів преасесменту призводять до суб'єктивності рішень про наймання [15].

Таблиця 2.5 - Ключові показники ефективності HR-процесів ТОВ «АВРОРА» у порівнянні з галузевими бенчмарками

Показник	ТОВ «АВРОРА»	Галузевий бенчмарк	Відхилення	Оцінка
Середній час закриття вакансії, днів	38,5	25,0	+13,5	Нижче норми
Вартість найму, грн/особу	15500	12800	+2700	Нижче норми
Якість найму (retention 12 міс), %	60,5	75,0	-14,5	Нижче норми
Час адаптації нового працівника, днів	68	45	+23	Нижче норми
Річна плинність персоналу, %	23,7	16,5	+7,2	Нижче норми
Задоволеність навчанням, бали	3,4	4,2	-0,8	Нижче норми
Охоплення навчанням, %	52	78	-26	Нижче норми
Завершеність процесу оцінювання, %	84	95	-11	Нижче норми
Час на підготовку звітності, годин/міс	78	32	+46	Нижче норми
Співвідношення HR до персоналу	1:26	1:35	-9	Норма
Витрати на HR-tech, % від HR-бюджету	4,1	10,5	-6,4	Нижче норми
Задоволеність HR-сервісами, бали	2,8	4,0	-1,2	Нижче норми

Процес адаптації нових працівників характеризується відсутністю стандартизованого підходу та залежністю від ініціативи безпосередніх керівників та наставників. Середня тривалість адаптації становить 68 днів, що на 51% більше за галузевий бенчмарк. Опитування нових працівників після завершення випробувального терміну виявило, що лише 48% респондентів отримували структурований план адаптації, 35% мали регулярні зустрічі з наставником, а 27% були задоволені підтримкою з боку HR-департаменту на етапі адаптації [22].

Відсутність цифрової платформи онбордингу призводить до втрати контролю над процесом адаптації з боку HR-департаменту. Частина нових

працівників не проходить усі необхідні етапи адаптаційної програми, що негативно впливає на їхню швидкість виходу на повну продуктивність та підвищує ризики звільнення протягом першого року роботи. Вартість неуспішної адаптації, включаючи втрати продуктивності та витрати на заміну працівника, оцінюється на рівні 78000 грн для офісного спеціаліста та 42000 грн для виробничого працівника [23].

Система навчання та розвитку персоналу демонструє низьке охоплення працівників навчальними програмами. У 2024 році лише 52% персоналу брали участь у будь-яких форматах навчання, що значно нижче галузевого середнього показника 78%. Особливо низьким є охоплення навчанням виробничого персоналу, де цей показник становить 38%. Аналіз показав, що основними бар'єрами для участі у навчанні є відсутність інформації про доступні програми, складність процесу реєстрації на курси та конфлікти між навчальним графіком та виробничими завданнями [5].

Ефективність навчальних програм складно оцінити через відсутність інструментів для вимірювання засвоєння знань та впливу навчання на продуктивність працівників. Наявна система обліку навчання фіксує лише факт участі у заходах, але не відстежує результати навчання. Задоволеність працівників навчальними програмами, виміряна через пост-тренінгові опитування, становить 3,4 бали з 5, що вказує на необхідність покращення якості та релевантності навчального контенту [18].

Процес оцінювання ефективності персоналу стикається з проблемами дотримання графіку та якості заповнення оцінювальних форм. Завершеність процесу оцінювання у встановлені терміни становить лише 84%, що означає затримки у наданні оцінок для 16% працівників. Основні причини затримок пов'язані з високим навантаженням керівників, складністю процесу заповнення форм та відсутністю автоматичних нагадувань про дедлайни. Якість заповнення оцінювальних форм також викликає занепокоєння, оскільки багато керівників використовують загальні формулювання без конкретних прикладів та надають завищені оцінки для уникнення конфліктів [9].

Результати оцінювання недостатньо використовуються для прийняття HR-рішень. Зв'язок між результатами оцінювання та переглядом компенсацій є слабким, лише 38% працівників з найвищими оцінками отримали підвищення заробітної плати у наступному періоді. Індивідуальні плани розвитку формуються лише для 42% працівників, які отримали середні або нижчі оцінки, що обмежує можливості цілеспрямованого розвитку персоналу [26].

Управління компенсаціями характеризується відсутністю систематичного підходу до бенчмаркінгу ринкових ставок заробітної плати. Перегляд рівнів оплати праці здійснюється на основі загальних ринкових трендів без детального аналізу конкурентоспроможності компенсацій для різних категорій позицій. Це призводить до ситуацій, коли заробітні плати для деяких ключових позицій виявляються нижчими за ринок, що створює ризики втрати цінних працівників. Плинність серед найбільш продуктивних працівників становить 18%, що вказує на проблеми з утриманням талантів [8].

HR-аналітика обмежується дескриптивними звітами про історичні показники без використання прогнозних моделей. Відсутність інструментів аналізу драйверів плинності не дозволяє ідентифікувати працівників з високим ризиком звільнення та проактивно застосовувати заходи утримання. Аналіз причин плинності базується виключно на exit-інтерв'ю, результати яких не завжди відображають справжні мотиви звільнення. Вартість плинності персоналу у 2024 році оцінюється на рівні 14,8 млн грн, що включає прямі витрати на рекрутинг та непрямі втрати продуктивності [19].

Таблиця 2.6 - Фінансові втрати від неефективності HR-процесів (2024 рік)

Джерело втрат	Опис	Розрахунок	Сума втрат, тис. грн
Надмірна тривалість рекрутингу	Затримка закриття вакансій на 13,5 днів × втрата продуктивності	82 вакансії × 13,5 дн × 3,2 тис. грн/день	3542,4
Низька якість найму	Звільнення 33 працівників протягом 12 місяців × вартість заміни	33 × 45 тис. грн	1485,0
Неефективна адаптація	23 дні затримки × 68 нових працівників × зниження продуктивності 40%	68 × 23 × 1,8 тис. грн × 0,4	1127,8

Низьке охоплення навчанням	Недонавчання 46% персоналу × втрата потенційного зростання продуктивності 5%	132 осіб × 818,1 тис. грн × 0,05	5399,5
Затримки оцінювання	46 працівників без своєчасної оцінки × втрата мотивації	46 × 12 міс × 2,8 тис. грн × 0,15	231,8
Надмірна плинність	Надлишкова плинність 7,2% × вартість заміни працівника	21 осіб × 68 тис. грн	1428,0
Неефективне використання часу HR	594 год/міс рутини × можливість автоматизації 70% × вартість години	594 × 12 × 0,7 × 0,485 тис. грн	2424,5
Низька якість даних для рішень	Помилки у даних × неоптимальні рішення	Експертна оцінка	680,0
Всього втрат			16319,0

Аналіз фінансових втрат від неефективності HR-процесів показує, що загальний обсяг втрат у 2024 році склав 16319 тис. грн, що становить 6,9% від чистого доходу підприємства. Найбільші втрати пов'язані з низьким охопленням навчанням персоналу (5399,5 тис. грн), надмірною тривалістю рекрутингу (3542,4 тис. грн) та неефективним використанням часу HR-фахівців (2424,5 тис. грн). Ці втрати мають прямий потенціал скорочення через впровадження цифрових інструментів автоматизації та оптимізації HR-процесів [7].

Опитування керівників підрозділів виявило низький рівень задоволеності підтримкою з боку HR-департаменту. Лише 34% керівників оцінили швидкість закриття вакансій як задовільну, 28% задоволені якістю кандидатів, запропонованих HR-департаментом, а 41% вважають, що HR надає достатню підтримку у вирішенні питань управління персоналом у їхніх підрозділах. Основні скарги стосуються тривалості процесів, недостатньої проактивності HR-команди та обмеженої аналітичної підтримки для прийняття кадрових рішень [27].

2.4 SWOT-аналіз цифровізації HR процесів на підприємстві та обґрунтування необхідності змін

SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» здійснювався за участю керівництва компанії, HR-департаменту та представників

ключових підрозділів. Аналіз спрямований на виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства у контексті цифровізації, а також зовнішніх можливостей та загроз, які можуть вплинути на успішність трансформації HR-функції.

Сильні сторони підприємства у контексті цифровізації HR-процесів включають наявність базової IT-інфраструктури, яка може стати фундаментом для впровадження нових HR-систем. Підприємство має стабільний інтернет-зв'язок, сервери для розміщення корпоративних додатків та технічну підтримку з боку IT-департаменту. Фінансові показники компанії демонструють позитивну динаміку, що створює можливості для інвестування у цифровізацію. Чистий прибуток підприємства зріс на 82,4% за період 2022-2024 років, досягнувши 18,6 млн грн, що дозволяє виділити бюджет на впровадження цифрових HR-рішень [1].

Керівництво компанії усвідомлює важливість цифровізації для підвищення конкурентоспроможності та демонструє підтримку ініціатив з модернізації HR-функції. Генеральний директор включив цифровізацію HR-процесів до стратегічних пріоритетів на 2025-2026 роки та виразив готовність виділити необхідні ресурси для реалізації проєкту. HR-департамент має досвідчених фахівців з розумінням бізнес-процесів підприємства, що полегшить процес впровадження та адаптації цифрових інструментів до специфіки компанії [16].

Молодий та освічений склад офісних працівників створює сприятливу аудиторію для впровадження цифрових інструментів. Опитування показало, що 78% офісних працівників активно використовують цифрові технології у повсякденному житті та виражають готовність до використання цифрових HR-сервісів. Наявність корпоративного месенджера та звички працівників до цифрової комунікації полегшить процес зміни поведінкових патернів при впровадженні нових HR-систем [26].

Слабкі сторони підприємства включають низький поточний рівень цифровізації HR-процесів та відсутність єдиної інтегрованої HR-системи. Фрагментарне використання цифрових інструментів призвело до формування

ізольованих баз даних та ускладнює консолідацію інформації про персонал. Відсутність досвіду впровадження масштабних IT-проєктів у HR-сфері створює ризики затримок та перевитрат бюджету при реалізації трансформації [3].

Обмежені компетенції HR-команди у сфері цифрових технологій та аналітики становлять значний бар'єр для ефективного використання нових інструментів. Жоден з HR-фахівців не має спеціалізованої освіти або сертифікації у галузі HR-analytics або HRIS-адміністрування. Це потребуватиме додаткових інвестицій у навчання команди або залучення зовнішніх консультантів на етапі впровадження систем [7].

Консервативна організаційна культура та опір змінам з боку частини працівників, особливо виробничого персоналу старшого віку, можуть уповільнити процес адаптації до нових цифрових інструментів. Попередній досвід показав, що впровадження системи електронних перепусток для обліку робочого часу зіткнулося з опором з боку 35% виробничих працівників, які звикли до паперових табелів. Необхідність додаткових зусиль з управління змінами та навчання користувачів збільшить загальну вартість та тривалість проєкту цифровізації [22].

Можливості для цифровізації HR-процесів створюються завдяки розвитку ринку HR-технологій та доступності сучасних рішень для підприємств середнього розміру. Хмарні HR-системи з моделлю Software as a Service дозволяють отримати доступ до функціонального програмного забезпечення без значних капітальних інвестицій та необхідності підтримки власної IT-інфраструктури. Щомісячна підписка робить цифрові інструменти доступними та дозволяє масштабувати їхнє використання відповідно до зростання бізнесу [8].

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів ТОВ «АВРОРА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність базової IT-інфраструктури та технічної підтримки	Низький поточний рівень цифровізації HR-процесів
Позитивна фінансова динаміка та можливість інвестування	Відсутність єдиної інтегрованої HR-системи
Підтримка цифровізації з боку топ-менеджменту	Обмежені цифрові компетенції HR-команди
Досвідчена HR-команда зі знанням бізнес-процесів	Фрагментарні бази даних та низька якість HR-даних
Високий рівень цифрової грамотності офісних працівників	Відсутність досвіду впровадження масштабних HR-IT проєктів

Наявність корпоративних каналів цифрової комунікації	Консервативна культура та потенційний опір змінам
Зростаюча чисельність персоналу та масштаб бізнесу	Обмежений бюджет на HR-технології (4,1% від HR-бюджету)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Доступність хмарних HR-рішень з моделлю SaaS	Високий рівень плинності кадрів (23,7%)
Розвиток українського HR-tech ринку з локалізованими продуктами	Дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці
Зниження вартості цифрових HR-інструментів	Конкуренція за таланти з IT-сектором
Можливість використання державних програм підтримки цифровізації	Економічна нестабільність та інфляція
Зростаючі очікування працівників щодо цифрових HR-сервісів	Ризики кібербезпеки та витоку персональних даних
Покращення репутації роботодавця через сучасні HR-практики	Швидка зміна технологій та ризик застарівання рішень
Потенціал скорочення операційних витрат на 30-40%	Залежність від зовнішніх вендорів та якості їхньої підтримки

Можливості для цифровізації HR-процесів створюються завдяки розвитку ринку HR-технологій та доступності сучасних рішень для підприємств середнього розміру. Хмарні HR-системи з моделлю Software as a Service дозволяють отримати доступ до функціонального програмного забезпечення без значних капітальних інвестицій та необхідності підтримки власної IT-інфраструктури. Щомісячна підписка робить цифрові інструменти доступними та дозволяє масштабувати їхнє використання відповідно до зростання бізнесу [8].

Український HR-tech ринок демонструє зростання кількості локалізованих продуктів, адаптованих до специфіки національного законодавства та бізнес-практик. Це створює можливості для вибору рішень, які враховують особливості українського контексту та пропонують конкурентоспроможні ціни порівняно з міжнародними альтернативами. Розвиток екосистеми локальних вендорів також забезпечує кращу підтримку користувачів українською мовою та швидше реагування на потреби клієнтів [3].

Зростаючі очікування працівників щодо якості цифрових HR-сервісів створюють додатковий стимул для цифровізації. Дослідження показують, що 72% працівників віком до 35 років вважають наявність зручних цифрових інструментів важливим фактором при виборі роботодавця. Впровадження сучасних HR-

технологій може стати конкурентною перевагою у залученні та утриманні талантів, особливо у сегменті молодих кваліфікованих спеціалістів [26].

Потенціал скорочення операційних витрат через автоматизацію рутинних HR-процесів становить 30-40% відповідно до галузевих досліджень. Для ТОВ «АВРОРА» це може означати економію понад 2,4 млн грн щорічно на вартості робочого часу HR-фахівців, який може бути перерозподілений на стратегічні ініціативи з вищою доданою вартістю. Додаткова економія досягається через скорочення витрат на рекрутинг завдяки зменшенню часу закриття вакансій та зниження плинності персоналу [7].

Загрози для успішної цифровізації пов'язані насамперед з високим рівнем плинності кадрів, який може ще більше зрости у перехідний період впровадження нових систем. Зміни у звичних робочих процесах можуть викликати стрес у частини працівників та призвести до додаткових звільнень, якщо процес управління змінами не буде належним чином організований. Особливу увагу необхідно приділити комунікації переваг нових систем та наданню достатньої підтримки користувачам на етапі адаптації [15].

Дефіцит кваліфікованих працівників на українському ринку праці та посилена конкуренція за таланти, особливо з боку IT-сектору, створюють додатковий тиск на систему управління персоналом. Цифровізація HR-процесів має не лише підвищити внутрішню ефективність, але й покращити employee experience для утримання цінних співробітників та підвищення привабливості компанії як роботодавця [9].

Ризики кібербезпеки та захисту персональних даних набувають особливої актуальності при переході до цифрових HR-систем. Впровадження нових технологій потребує забезпечення відповідності вимогам законодавства про захист персональних даних, встановлення належних технічних та організаційних заходів безпеки та регулярного аудиту систем. Інциденти безпеки можуть призвести не лише до фінансових втрат, але й до репутаційних ризиків для компанії [19].

Обґрунтування необхідності змін базується на комплексному аналізі поточного стану, виявлених проблем та стратегічних цілей підприємства. Фінансовий аналіз показує, що втрати від неефективності HR-процесів у 2024 році склали 16,3 млн грн, що майже дорівнює чистому прибутку компанії за рік. Ці втрати мають прямий потенціал скорочення через впровадження цифрових інструментів, які автоматизують рутинні операції, підвищують якість даних для прийняття рішень та покращують досвід взаємодії працівників з HR-функцією [1].

Стратегічна необхідність цифровізації обумовлена амбіціями керівництва щодо подальшого зростання бізнесу. Плани експансії передбачають збільшення виробничих потужностей на 35% та чисельності персоналу до 380 осіб протягом наступних двох років. Поточна модель організації HR-процесів не масштабується ефективно та потребуватиме пропорційного збільшення чисельності HR-команди, що призведе до зростання витрат. Цифровізація дозволить забезпечити зростання бізнесу без лінійного збільшення HR-ресурсів [16].

Конкурентна необхідність змін пов'язана з підвищенням стандартів HR-практик у галузі та зростаючими очікуваннями працівників. Компанії-конкуренти активно інвестують у цифровізацію управління персоналом, що створює ризик втрати конкурентних позицій на ринку праці. Відставання у впровадженні сучасних HR-технологій може призвести до складнощів у залученні кваліфікованих кандидатів, які віддають перевагу роботодавцям з розвиненими цифровими HR-сервісами [26].

Розрахунок економічної ефективності проєкту цифровізації показує його привабливість з фінансової точки зору. Загальні інвестиції у впровадження цифрових HR-систем оцінюються на рівні 4,2 млн грн, що включає вартість програмного забезпечення, консалтингових послуг, навчання персоналу та внутрішніх ресурсів на реалізацію проєкту. Очікувана щорічна економія операційних витрат становить 3,6 млн грн, що забезпечує період окупності інвестицій у 14 місяців. Чиста приведена вартість проєкту за трирічний період складає 8,4 млн грн при ставці дисконтування 15%, що підтверджує його економічну доцільність [5].

Таблиця 2.8 - Обґрунтування економічної доцільності цифровізації HR-процесів

Показник	Поточний стан	Очікуваний стан після цифровізації	Ефект
Час закриття вакансії, днів	38,5	25,0	-35,1%
Вартість найму, тис. грн	15,5	11,2	-27,7%
Плинність персоналу, %	23,7	17,5	-6,2 п.п.
Час адаптації, днів	68	45	-33,8%
Охоплення навчанням, %	52	85	+33 п.п.
Час HR на рутину, години/міс	594	245	-58,8%
Річні втрати від неефективності, млн грн	16,3	6,8	-9,5
Інвестиції у цифровізацію, млн грн	-	4,2	-
Економія операційних витрат, млн грн/рік	-	3,6	-
Період окупності, місяців	-	14	-
NPV проєкту (3 роки), млн грн	-	8,4	-

Висновок до 2го розділу.

Комплексний аналіз стану цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» виявив значний потенціал підвищення ефективності управління персоналом через впровадження цифрових технологій. Підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку з зростанням чистого доходу на 26,5% та чистого прибутку на 82,4% за період 2022-2024 років, що створює фінансові можливості для інвестування у цифровізацію.

Оцінка поточного рівня цифровізації HR-процесів показала фрагментарне використання цифрових інструментів без єдиної інтегрованої системи управління персоналом. Рівень автоматизації ключових HR-функцій варіюється від 15% для адаптації та HR-аналітики до 85% для розрахунку заробітної плати. Підприємство використовує базову конфігурацію 1С для кадрового обліку та payroll, проте стратегічні HR-процеси, такі як рекрутинг, навчання, оцінювання та управління талантами, практично не автоматизовані. Витрати на HR-технології становлять лише 4,1% від HR-бюджету, що значно нижче галузевих бенчмарків у 10,5%.

Аналіз ефективності існуючих HR-процесів виявив численні проблемні зони, які негативно впливають на швидкість, якість та вартість управління персоналом. Середній час закриття вакансії становить 38,5 днів, що на 54% більше за галузевий бенчмарк. Плинність персоналу досягла 23,7%, перевищуючи нормативний показник на 7,2 відсоткових пункти. Якість найму для виробничого персоналу становить лише 54%, що вказує на проблеми у процесі відбору кандидатів. Охоплення навчанням персоналу обмежене 52%, що на 26 відсоткових пунктів нижче галузевого середнього.

Фінансовий аналіз продемонстрував, що втрати від неефективності HR-процесів у 2024 році склали 16,3 млн грн, що становить 6,9% від чистого доходу підприємства. Найбільші втрати пов'язані з низьким охопленням навчанням персоналу (5,4 млн грн), надмірною тривалістю рекрутингу (3,5 млн грн) та неефективним використанням часу HR-фахівців (2,4 млн грн). HR-команда витрачає 70,7% робочого часу на рутинні операції з високим потенціалом автоматизації, що обмежує можливості зосередження на стратегічних HR-ініціативах.

SWOT-аналіз виявив сприятливе поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів для реалізації проєкту цифровізації. Сильні сторони включають підтримку керівництва, позитивну фінансову динаміку, наявність базової IT-інфраструктури та високу цифрову грамотність офісних працівників. Водночас слабкі сторони, такі як обмежені цифрові компетенції HR-команди, низька якість даних та консервативна організаційна культура, потребують адресації через навчання, управління змінами та поетапне впровадження технологій.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність інвестування у цифровізацію HR-процесів. Проєкт впровадження цифрових HR-систем з інвестиціями 4,2 млн грн забезпечить щорічну економію операційних витрат на рівні 3,6 млн грн та окупиться протягом 14 місяців. Чиста приведена вартість проєкту за трирічний період становить 8,4 млн грн, що підтверджує його привабливість з фінансової точки зору. Крім прямих фінансових вигод,

цифровізація забезпечить стратегічні переваги через покращення якості управлінських рішень, підвищення привабливості компанії як роботодавця та створення масштабованої моделі HR-функції для підтримки майбутнього зростання бізнесу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка стратегії цифровізації HR процесів на досліджуваному підприємстві

Розробка стратегії цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» базується на результатах аналізу поточного стану, виявлених проблемних зон та стратегічних цілей компанії. Стратегічний підхід до цифровізації передбачає формування цілісного бачення майбутнього стану HR-функції, визначення пріоритетних напрямів трансформації, розробку поетапного плану впровадження цифрових рішень та встановлення механізмів контролю та коригування стратегії у процесі реалізації.

Стратегічне бачення цифровізації HR-процесів на підприємстві формулюється наступним чином: створення інтегрованої цифрової екосистеми управління персоналом, яка забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підтримку прийняття обґрунтованих кадрових рішень на основі аналітики та формування позитивного досвіду взаємодії співробітників з HR-функцією протягом усього життєвого циклу у компанії. Реалізація цього бачення дозволить трансформувати HR-департамент з адміністративного центру у стратегічного партнера бізнесу, який активно сприяє досягненню організаційних цілей через ефективне управління людськими ресурсами.

Стратегічні цілі цифровізації HR-процесів визначено відповідно до бізнес-пріоритетів підприємства та виявлених проблем. Перша ціль полягає у підвищенні операційної ефективності HR-функції через скорочення часу на рутинні операції на 60% та перерозподіл вивільнених ресурсів на стратегічні ініціативи. Друга ціль спрямована на покращення якості управлінських рішень через впровадження HR-аналітики та формування культури data-driven decision making у кадровому менеджменті. Третя ціль передбачає підвищення залученості

та задоволеності персоналу через створення зручних цифрових сервісів для співробітників та покращення employee experience.

Четверта стратегічна ціль фокусується на зниженні витрат на управління персоналом через оптимізацію процесів та скорочення плинності кадрів з поточного рівня 23,7% до цільового показника 17,5%. П'ята ціль передбачає формування масштабованої моделі HR-функції, яка дозволить підтримувати зростання бізнесу без пропорційного збільшення чисельності HR-команди. Шоста ціль спрямована на підвищення привабливості компанії як роботодавця через демонстрацію сучасних HR-практик та технологічної зрілості організації.

Таблиця 3.1 - Стратегічні цілі та ключові показники ефективності цифровізації HR-процесів

Стратегічна ціль	Поточний стан	Цільовий показник	Термін досягнення	Метрики відстеження
Підвищення операційної ефективності HR	70,7% часу на рутину	30% часу на рутину	18 місяців	Годин на рутинні операції, % автоматизації процесів
Покращення якості HR-рішень	Відсутність аналітики	85% рішень на основі даних	24 місяці	Кількість аналітичних звітів, якість прогнозів
Підвищення задоволеності персоналу	2,8 балів з 5	4,2 балів з 5	24 місяці	Employee satisfaction score, NPS
Зниження витрат на персонал	Втрати 16,3 млн грн/рік	Втрати 6,8 млн грн/рік	18 місяців	Вартість найму, плинність, витрати на HR-операції
Забезпечення масштабованості	HR:працівники 1:26	HR:працівники 1:40	24 місяці	Співвідношення HR до персоналу, продуктивність HR
Покращення бренду роботодавця	eNPS -12	eNPS +25	24 місяці	Employee Net Promoter Score, час закриття вакансій

Стратегія цифровізації передбачає поетапний підхід до впровадження цифрових рішень з урахуванням пріоритетності процесів, складності реалізації та очікуваного впливу на бізнес. Перший етап тривалістю 6 місяців фокусується на створенні фундаменту цифровізації через впровадження базової HR-інформаційної системи, яка об'єднає кадровий облік, payroll та employee self-service функціонал. Цей етап також включає аудит та очищення існуючих HR-

даних, розробку політик управління даними та підготовку інфраструктури для інтеграції майбутніх модулів .

Другий етап тривалістю 8 місяців спрямований на автоматизацію найбільш критичних HR-процесів, які мають найвищий потенціал створення цінності. Це включає впровадження Applicant Tracking System для оптимізації рекрутингу, Learning Management System для систематизації навчання та розвитку персоналу, а також системи управління ефективністю для цифровізації процесу оцінювання. Паралельно з впровадженням систем реалізуються програми навчання користувачів та ініціативи управління змінами для забезпечення високого рівня адаптації нових інструментів.

Третій етап тривалістю 10 місяців передбачає впровадження аналітичних інструментів та інтеграцію всіх HR-систем у єдину екосистему. На цьому етапі розробляються дашборди для візуалізації HR-метрик, впроваджуються прогнозні моделі для аналізу ризиків плинності та потреб у персоналі, а також формується практика регулярного використання даних для прийняття кадрових рішень. Завершується етап аудитом досягнутих результатів та плануванням подальших ініціатив з цифровізації.

Організаційна структура управління проєктом цифровізації включає керівний комітет у складі генерального директора, фінансового директора та директора з персоналу, який приймає стратегічні рішення та контролює загальний прогрес. Проєктна команда очолюється проєктним менеджером з боку HR-департаменту та включає представників IT-департаменту, ключових HR-функцій та бізнес-підрозділів. Залучення зовнішнього консультанта на початкових етапах забезпечить експертну підтримку у виборі рішень та організації процесу впровадження.

Ключові принципи реалізації стратегії цифровізації включають орієнтацію на користувача, що передбачає активне залучення працівників та керівників до процесу проєктування цифрових рішень та збір їхнього зворотного зв'язку на всіх етапах впровадження. Принцип поетапності та ітеративності означає розбиття масштабного проєкту на керовані фази з можливістю коригування планів на

основі отриманого досвіду. Принцип інтеграції забезпечує зв'язність різних HR-систем та уникнення створення нових інформаційних силосів [7].

Принцип відкритості передбачає прозору комунікацію цілей, планів та результатів цифровізації всім стейкхолдерам для формування розуміння та підтримки змін. Принцип інвестування у людей наголошує на важливості навчання та розвитку компетенцій як HR-команди, так і всіх користувачів нових систем. Принцип безпеки та відповідності вимагає дотримання всіх регуляторних вимог щодо захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки впроваджуваних рішень.

Управління змінами є критичним компонентом стратегії цифровізації, оскільки успіх технологічних ініціатив значною мірою залежить від готовності людей змінювати свої робочі практики. Програма управління змінами включає серію комунікаційних активностей для формування розуміння необхідності та переваг цифровізації, систему амбасадорів змін з представників різних підрозділів, які сприятимуть адаптації нових інструментів у своїх командах, а також механізми збору та реагування на зворотний зв'язок користувачів [26].

Таблиця 3.2 - Дорожня карта впровадження цифровізації HR-процесів

Етап	Термін	Ключові ініціативи	Бюджет, тис. грн	Очікувані результати
Етап 1: Фундамент	Місяці 1-6	Впровадження Core HRIS, аудит даних, підготовка інфраструктури, навчання базових користувачів	1240	Єдина база даних персоналу, ESS-портал для 80% працівників, автоматизація payroll
Етап 2: Критичні процеси	Місяці 7-14	Впровадження ATS, LMS, Performance Management System, навчання advanced користувачів	1680	Скорочення часу рекрутингу на 30%, охоплення навчанням 85%, цифрове оцінювання
Етап 3: Аналітика та інтеграція	Місяці 15-24	Впровадження HR-analytics, інтеграція систем, розробка дашбордів, формування культури data-driven	1280	15+ аналітичних звітів, прогнозні моделі, інтегрована HR-екосистема
Підтримка та розвиток	Постійно	Технічна підтримка, розвиток функціоналу, навчання нових користувачів	680/рік	Стабільна робота систем, continuous improvement, адаптація до нових потреб

Система показників для моніторингу прогресу реалізації стратегії включає метрики на різних рівнях. Операційні метрики відстежують технічний прогрес впровадження систем, включаючи відсоток завершених завдань проєкту, дотримання графіку та бюджету, кількість навчених користувачів та рівень адаптації систем. Процесні метрики вимірюють покращення ефективності конкретних HR-процесів через такі показники як час закриття вакансій, вартість найму, охоплення навчанням та завершеність процесу оцінювання.

Бізнес-метрики оцінюють вплив цифровізації на ключові показники управління персоналом, включаючи плинність кадрів, задоволеність персоналу, продуктивність праці та витрати на HR-функцію. Фінансові метрики вимірюють економічну ефективність інвестицій через ROI, період окупності, NPV проєкту та досягнуту економію операційних витрат. Регулярний моніторинг цих показників дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та приймати коригувальні дії.

Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії цифровізації. Ідентифіковані ключові ризики включають опір змінам з боку користувачів, затримки у впровадженні систем через технічні проблеми, перевитрату бюджету, недостатню якість даних у нових системах, проблеми з інтеграцією різних платформ та ризики кібербезпеки. Для кожного ризику розроблені стратегії мітігації, включаючи превентивні заходи та плани реагування у випадку реалізації ризиків.

3.2 Обґрунтування вибору цифрових інструментів та платформ для автоматизації HR процесів

Вибір цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» здійснювався на основі комплексного аналізу функціональних вимог, технічних характеристик доступних рішень, їхньої вартості та відповідності специфіці бізнесу. Процес відбору включав формування переліку вимог до систем, аналіз ринку HR-технологій, оцінку альтернативних

рішень за єдиними критеріями та проведення пілотних тестувань фіналістів відбору.

Для автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати рекомендується впровадження хмарної HR-інформаційної системи BambooHR або альтернативно Personio, які пропонують комплексний функціонал Core HR у зручному інтерфейсі. Ці платформи забезпечують ведення електронних особових справ працівників, автоматизацію процесів найму та звільнення, управління відпустками та лікарняними, генерацію звітності для державних органів згідно українського законодавства. Інтеграція з існуючою системою 1С забезпечить безшовний обмін даними для розрахунку заробітної плати та бухгалтерського обліку.

Employee Self-Service портал як компонент HRIS надасть працівникам можливість самостійно переглядати та оновлювати свої персональні дані, подавати заявки на відпустки, завантажувати довідки та документи, відстежувати баланс робочого часу та комунікувати з HR-департаментом. Це скоротить кількість рутинних запитів до HR-фахівців на 65-70% та підвищить задоволеність працівників доступністю HR-сервісів. Мобільний додаток забезпечить доступ до функціоналу ESS з будь-якого місця та у будь-який час, що особливо важливо для виробничого персоналу.

Для оптимізації процесу рекрутингу рекомендується впровадження Applicant Tracking System з вибором між рішеннями Recruiter та WorkDay Recruiting. Ці системи автоматизують весь цикл найму від публікації вакансій на множинних каналах до онбордингу успішних кандидатів. Функціонал автоматичного парсингу резюме та скринінгу за ключовими словами дозволить скоротити час первинної обробки заявок на 75%. Інтегрований календар співбесід усуне проблему координації графіків між кандидатами та інтерв'юерами.

Система забезпечує структурований процес оцінки кандидатів через стандартизовані форми та можливість колаборативного прийняття рішень з участю множинних інтерв'юерів. Аналітичний модуль відстежує ефективність різних каналів залучення кандидатів, що дозволяє оптимізувати інвестиції у

рекрутинговий маркетинг. Інтеграція з LinkedIn та іншими професійними мережами розширює доступ до пулу потенційних кандидатів та полегшує активний пошук талантів. Очікується скорочення середнього часу закриття вакансії з 38,5 до 25 днів та зниження вартості найму на 28%.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз цифрових HR-платформ для впровадження

Критерій оцінки	BambooHR	Personio	Workday	SAP SuccessFactors	Вага критерію
Функціональна повнота	8,5	8,2	9,2	9,4	25%
Зручність використання	9,1	8,8	7,4	6,8	20%
Вартість володіння	8,6	8,4	5,2	4,8	20%
Локалізація для України	7,8	8,2	6,5	6,8	15%
Можливості інтеграції	7,9	8,1	9,4	9,2	10%
Якість підтримки	8,4	8,6	8,8	8,2	5%
Масштабованість	7,6	7,8	9,6	9,4	5%
Зважений бал	8,41	8,33	7,57	7,46	100%

Для систематизації навчання та розвитку персоналу рекомендується впровадження Learning Management System з вибором платформи Moodle Workplace або TalentLMS. Ці LMS забезпечують створення структурованих навчальних програм, завантаження контенту у різних форматах включаючи відео, презентації та інтерактивні модулі, відстеження прогресу навчання та тестування засвоєння знань. Функціонал персоналізованих навчальних шляхів дозволить автоматично рекомендувати релевантні курси на основі ролі працівника та виявлених gaps у компетенціях.

Інтеграція LMS з системою управління компетенціями забезпечить зв'язок між результатами оцінювання, індивідуальними планами розвитку та доступними навчальними ресурсами. Мобільний доступ до навчальних матеріалів підтримає концепцію мікронавчання та дозволить працівникам навчатися у зручний для них час. Геймифіковані елементи, включаючи бейджі та рейтинги, підвищать залученість користувачів до навчальних активностей. Очікується підвищення охоплення навчанням з 52% до 85% та покращення задоволеності навчальними програмами з 3,4 до 4,3 балів.

Для цифровізації процесу оцінювання ефективності рекомендується впровадження спеціалізованої Performance Management System на платформі Lattice або 15Five. Ці рішення підтримують різні методології оцінювання включаючи MBO, OKR, 360-degree feedback та безперервний зворотний зв'язок. Функціонал встановлення каскадних цілей забезпечує зв'язок індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями організації та департаментів. Регулярні check-in зустрічі між керівниками та підлеглими структуруються через платформу з автоматичними нагадуваннями та шаблонами для обговорення.

Система забезпечує прозорість процесу оцінювання для всіх учасників через доступ до історії оцінок, зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку. Аналітичні звіти дозволяють ідентифікувати high-performers для включення у програми розвитку талантів та виявляти працівників з низькою ефективністю для надання цільової підтримки. Інтеграція з системою компенсацій забезпечить зв'язок між результатами оцінювання та рішеннями про винагороди. Очікується підвищення завершеності процесу оцінювання з 84% до 98% та покращення якості зворотного зв'язку.

Для автоматизації комунікації з працівниками та надання оперативних відповідей на типові запити рекомендується впровадження HR-чатбота на базі платформи Botpress або інтеграція з корпоративним месенджером. Чатбот навчається відповідати на поширені питання про політики компанії, процедури отримання довідок, баланс відпусток, графік роботи та інші адміністративні запити. Інтеграція з HRIS дозволить чатботу надавати персоналізовану інформацію кожному працівникові на основі його даних у системі.

Чатбот також підтримує процес адаптації нових працівників через надання структурованої інформації про компанію, відповіді на питання новачків та нагадування про завдання адаптаційної програми. Функціонал збору зворотного зв'язку через чатбота дозволить регулярно вимірювати настрої та задоволеність персоналу через короткі пульс-опитування. Впровадження чатбота скоротить навантаження на HR-фахівців від типових запитів на 60% та забезпечить цілодобову доступність базових HR-сервісів.

Для HR-аналітики та візуалізації даних рекомендується використання BI-інструментів Microsoft Power BI або Tableau, які інтегруються з усіма впровадженими HR-системами та забезпечують консолідацію даних з різних джерел. Ці платформи дозволяють створювати інтерактивні дашборди для візуалізації ключових HR-метрик, включаючи структуру персоналу, показники рекрутингу, плинність кадрів, витрати на персонал та ефективність навчання. Дашборди надають керівництву та HR-команді оперативний доступ до актуальної інформації для прийняття рішень.

Функціонал прогнозної аналітики на основі машинного навчання дозволить розробити моделі для прогнозування ризиків звільнення працівників, ідентифікації факторів, що впливають на продуктивність, та планування потреб у найманні персоналу. Можливості ad-hoc аналізу надають HR-фахівцям гнучкість у дослідженні даних для відповіді на специфічні бізнес-питання. Очікується формування практики регулярного використання аналітики для обґрунтування 85% кадрових рішень протягом 24 місяців після впровадження.

Критерії вибору цифрових інструментів включали функціональну відповідність вимогам бізнес-процесів, зручність використання та якість user experience, можливості інтеграції з існуючими корпоративними системами, локалізацію та відповідність українському законодавству, вартість володіння включаючи ліцензії та підтримку, масштабованість для підтримки зростання компанії, надійність вендора та якість технічної підтримки, а також відповідність вимогам безпеки та захисту персональних даних.

Процес впровадження кожної системи включає підготовчу фазу з аудитом та міграцією даних, конфігурацію системи відповідно до бізнес-процесів компанії, інтеграцію з іншими корпоративними системами, розробку документації та навчальних матеріалів, навчання адміністраторів та кінцевих користувачів, пілотне тестування у обмеженій групі користувачів, промислове впровадження з поступовим розширенням охоплення та фазу стабілізації з оптимізацією налаштувань на основі зворотного зв'язку користувачів.

Таблиця 3.4 - Рекомендовані цифрові інструменти для автоматизації HR-процесів ТОВ «АВРОРА»

HR-процес	Рекомендоване рішення	Ключовий функціонал	Модель ліцензування	Вартість, $/користувач/міс	Очікуваний ефект
Core HRIS та ESS	BambooHR	Кадровий облік, ESS-портал, документообіг, звітність	SaaS підписка	6,5	Автоматизація 75% адмін. операцій
Рекрутинг	Recruiter ATS	Мультипостинг, скринінг, співбесіди, аналітика	SaaS підписка	4,2	Скорочення часу найму на 35%
Навчання та розвиток	TalentLMS	Курси, тестування, сертифікація, мобільний доступ	SaaS підписка	3,8	Охоплення навчанням 85%
Оцінювання ефективності	Lattice	OKR, 360-feedback, check-ins, IDP	SaaS підписка	5,5	Завершеність оцінювання 98%
HR-чатбот	Botpress	Автовідповіді, FAQ, пульс-опитування	Self-hosted + підтримка	1,2	Скорочення запитів на 60%
HR-аналітика	Power BI	Дашборди, звіти, прогнозна аналітика	Microsoft 365 ліцензія	Включено	Data-driven рішення 85%
Облік робочого часу	Інтеграція HRIS	Автоматичний облік, календар, графіки	Модуль HRIS	Включено	Усунення ручного введення
Управління компенсаціями	Модуль HRIS	Salary benchmarking, бонуси, пільги	Модуль HRIS	2,8	Конкурентні компенсації

План інтеграції систем передбачає використання API та готових коннекторів для забезпечення автоматичного обміну даними між різними платформами. Центральним хабом інтеграції виступає Core HRIS, з якою синхронізуються всі інші спеціалізовані модулі. Це забезпечує єдине джерело правди для основних даних про персонал та усуває необхідність дублювання інформації у різних системах. Інтеграція з 1С через файловий обмін або API забезпечить синхронізацію даних для розрахунку заробітної плати та бухгалтерського обліку.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження цифрових HR рішень на підприємстві

Економічне обґрунтування впровадження цифрових HR-рішень на підприємстві ТОВ «АВРОРА» базується на детальному аналізі інвестиційних витрат, операційних витрат та очікуваних вигод від цифровізації. Фінансова модель проєкту розроблена на горизонті планування 36 місяців з урахуванням всіх категорій витрат та джерел економії або додаткових доходів від підвищення ефективності управління персоналом.

Інвестиційні витрати на впровадження цифрових HR-рішень включають кілька основних категорій. Перша категорія охоплює вартість ліцензій на програмне забезпечення, включаючи щорічні підписки на хмарні сервіси та одноразові платежі за додаткові модулі. Друга категорія включає витрати на консалтингові послуги зовнішніх експертів для підтримки вибору рішень, планування впровадження та супроводу початкових етапів. Третя категорія охоплює витрати на налаштування та кастомізацію систем відповідно до специфічних вимог бізнесу.

Четверта категорія інвестиційних витрат включає витрати на міграцію даних з існуючих систем у нові платформи, очищення та структурування даних для забезпечення їхньої якості. П'ята категорія охоплює витрати на навчання персоналу, включаючи розробку навчальних матеріалів, проведення тренінгів для різних груп користувачів та супровід на етапі адаптації. Шоста категорія включає витрати на додаткове обладнання та інфраструктуру, якщо це необхідно для функціонування нових систем.

Операційні витрати на підтримку цифрових HR-рішень після завершення впровадження включають щорічні витрати на продовження підписок на програмне забезпечення, вартість технічної підтримки від вендорів, витрати на адміністрування систем внутрішніми IT-ресурсами, витрати на навчання нових користувачів при розширенні команди та витрати на оновлення та розвиток функціоналу систем відповідно до змінних потреб бізнесу. Щорічні операційні

витрати оцінюються на рівні 1840 тис. грн, що включає 1680 тис. грн на ліцензії та 160 тис. грн на підтримку та адміністрування [9].

Таблиця 3.5 - Деталізація інвестиційних витрат на впровадження цифрових HR-рішень

Категорія витрат	Опис	Сума, тис. грн	Розподіл за етапами	Коментар
Ліцензії Core HRIS	BambooHR 287 користувачів × 24 міс × 6,5 $/міс	1346,4	Етап 1-3	Щорічна підписка з щорічним продовженням
Ліцензії ATS	Recruiter для 11 HR + 15 hiring managers × 24 міс × 4,2 $/міс	78,6	Етап 2	Включає необмежену кількість вакансій
Ліцензії LMS	TalentLMS 287 користувачів × 24 міс × 3,8 $/міс	655,7	Етап 2	Включає 100 ГБ сховища контенту
Ліцензії Performance Mgmt	Lattice 287 користувачів × 24 міс × 5,5 $/міс	947,8	Етап 2	Включає модулі Goals, Reviews, 1-on-1s
Ліцензії Power BI	15 Pro ліцензій × 24 міс × 340 грн/міс	122,4	Етап 3	Для HR-аналітиків та керівництва
Консалтинг	Зовнішній експерт 180 днів × 8500 грн/день	1530,0	Етап 1-3	Вибір рішень, керування впровадженням
Налаштування систем	Кастомізація, інтеграції, workflows	680,0	Етап 1-3	Робота інтеграторів та налаштування
Міграція даних	Очищення, структурування, завантаження	420,0	Етап 1-2	Аудит та міграція даних 287 працівників
Навчання персоналу	Тренінги, матеріали, супровід користувачів	340,0	Етап 1-3	15 тренінгових сесій для різних груп
Інфраструктура	Додаткове обладнання, налаштування мережі	180,0	Етап 1	Оновлення робочих станцій HR-департаменту
Управління проєктом	Внутрішній проєктний менеджер 24 міс × 55 тис. грн/міс	1320,0	Етап 1-3	Повна зайнятість на проєкті
Непередбачені витрати	Резерв 10% від суми інших витрат	762,1	За потребою	Буфер для непередбачених витрат
Всього інвестиційні витрати		8383,0		

Джерела економічних вигод від впровадження цифрових HR-рішень включають кілька категорій. Пряма економія на операційних витратах досягається через скорочення часу HR-фахівців на рутинні операції, що дозволяє оптимізувати чисельність команди або перерозподілити ресурси на більш цінні

активності. При поточному фонді оплати праці HR-департаменту 4680 тис. грн на рік та скороченні часу на рутину з 70,7% до 30%, вивільняється еквівалент 3,2 ставки HR-фахівців вартістю 1520 тис. грн на рік.

Економія на витратах рекрутингу досягається через скорочення часу закриття вакансій з 38,5 до 25 днів, що зменшує як прямі витрати на рекрутинг, так і непрямі втрати від вакантних позицій. При середній вартості найму 15,5 тис. грн та плані закриття 95 вакансій на рік, скорочення вартості найму на 28% забезпечить економію 410 тис. грн щорічно. Додаткова економія 520 тис. грн досягається через зменшення непрямих втрат продуктивності від швидшого заповнення вакансій.

Зниження плинності персоналу з 23,7% до цільового рівня 17,5% через покращення employee experience та якості HR-процесів призведе до скорочення кількості звільнень з 68 до 50 осіб на рік. При середній вартості заміни працівника 68 тис. грн економія від зниження плинності становитиме 1224 тис. грн щорічно. Це включає зменшення витрат на рекрутинг, адаптацію та втрат продуктивності на період заміни працівників.

Покращення якості навчання та підвищення охоплення з 52% до 85% персоналу навчальними програмами призведе до зростання продуктивності праці. Дослідження показують, що систематичне навчання підвищує продуктивність на 5-8%, для консервативних розрахунків використовується показник 5%. При середній продуктивності 818 тис. грн на працівника та охопленні додаткових 95 працівників навчанням, приріст продуктивності оцінюється у 3886 тис. грн щорічно.

Покращення процесу оцінювання ефективності та зв'язку результатів з винагородами підвищить мотивацію персоналу та призведе до зростання загальної продуктивності на 2-3%. Для всього персоналу 287 осіб при консервативній оцінці 2% приріст продуктивності становитиме 4695 тис. грн щорічно. Цей ефект досягається через чіткіше розуміння працівниками очікувань, регулярний зворотній зв'язок та кращу фокусування зусиль на пріоритетних завданнях.

Таблиця 3.6 - Джерела економічних вигод від цифровізації HR-процесів (щорічно)

Джерело вигод	Розрахунок	Сума, тис. грн	Категорія
Економія часу HR на рутинні операції	3,2 ставки × 475 тис. грн/рік	1520	Пряма економія
Зниження вартості рекрутингу	95 вакансій × 15,5 тис. грн × 28%	410	Пряма економія
Зменшення втрат від вакантних позицій	95 вакансій × 13,5 дн × 410 грн/день × 60%	317	Запобігання втрат
Зниження плинності персоналу	18 працівників × 68 тис. грн	1224	Запобігання втрат
Покращення якості найму	15% нових працівників × 95 × 45 тис. грн	641	Запобігання втрат
Підвищення ефективності адаптації	95 нових × 23 дні × 410 грн × 40% × 60%	209	Приріст продуктивності
Підвищення охоплення навчанням	95 працівників × 818 тис. грн × 5%	3886	Приріст продуктивності
Покращення якості оцінювання та мотивації	287 працівників × 818 тис. грн × 2%	4695	Приріст продуктивності
Зниження помилок у payroll та HR-адмін	85% зменшення помилок × 280 тис. грн/рік	238	Пряма економія
Скорочення витрат на зовнішні HR-послуги	40% зниження потреби × 380 тис. грн/рік	152	Пряма економія
Всього щорічні вигоди		13292	

Фінансові показники ефективності проєкту розраховані з використанням стандартних методів інвестиційного аналізу. Період окупності проєкту визначається як відношення загальних інвестиційних витрат до середньорічного чистого грошового потоку. При інвестиціях 8383 тис. грн та середньорічному чистому грошовому потоці 11452 тис. грн (щорічні вигоди 13292 тис. грн мінус операційні витрати 1840 тис. грн) простий період окупності становить 8,8 місяців, що свідчить про високу привабливість проєкту [5].

Чиста приведена вартість проєкту розрахована за методом дисконтованих грошових потоків при ставці дисконтування 15%, яка відображає середньозважену вартість капіталу підприємства та премію за ризик впровадження технологічних проєктів. NPV розрахований на горизонті 36 місяців з урахуванням поступового нарощування вигод у перші 18 місяців впровадження та виходу на повну потужність у другій половині періоду.

Таблиця 3.7 - Розрахунок фінансових показників ефективності проєкту цифровізації

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Всього
Інвестиційні витрати, тис. грн	-5240	-2143	-1000	-8383
Операційні витрати, тис. грн	-680	-1840	-1840	-4360
Економічні вигоди, тис. грн	5317	13292	13292	31901
Чистий грошовий потік, тис. грн	-603	9309	10452	19158
Коефіцієнт дисконтування (15%)	0,870	0,756	0,658	-
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-524	7038	6877	13391
Накопичений дисконтований ГП, тис. грн	-524	6514	13391	-

Чиста приведена вартість проєкту становить 13391 тис. грн, що значно перевищує нульовий поріг та підтверджує економічну доцільність інвестицій. Індекс прибутковості розраховується як відношення приведеної вартості вигод до приведеної вартості витрат та становить 1,94, що означає отримання 1,94 грн приведеної вартості вигод на кожну інвестовану гривню. Внутрішня норма рентабельності проєкту становить 142%, що значно перевищує ставку дисконтування та мінімально прийнятну норму прибутковості для підприємства.

Аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів показує його стійкість до негативних сценаріїв. При песимістичному сценарії з досягненням лише 70% очікуваних вигод та перевищенням бюджету на 20%, NPV проєкту залишається позитивним на рівні 4680 тис. грн, а період окупності збільшується до 16 місяців, що все ще є прийнятним результатом. При оптимістичному сценарії з досягненням 120% очікуваних вигод NPV зростає до 22450 тис. грн.

Неквантифіковані вигоди від цифровізації HR-процесів включають покращення репутації роботодавця та підвищення привабливості для талантів, формування культури data-driven decision making в організації, підвищення залученості та задоволеності персоналу, покращення комплаєнсу та зниження регуляторних ризиків, створення масштабованої моделі HR-функції для підтримки зростання бізнесу та підвищення стратегічної ролі HR у досягненні бізнес-цілей. Ці вигоди важко виміряти у грошовому еквіваленті, проте вони мають значну цінність для довгострокового успіху організації.

3.4 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо цифровізації управління персоналом

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо цифровізації управління персоналом на підприємстві ТОВ «АВРОРА» базується на системі ключових показників ефективності, які охоплюють операційні, фінансові, якісні та стратегічні аспекти трансформації HR-функції. Комплексний підхід до оцінки дозволяє відстежувати прогрес реалізації проєкту та вимірювати його вплив на різні аспекти управління персоналом та загальні бізнес-результати підприємства.

Операційні показники ефективності фокусуються на вимірюванні покращень у швидкості та якості виконання основних HR-процесів. Ключовим показником для процесу рекрутингу є середній час закриття вакансії, який очікується скоротити з поточних 38,5 днів до цільового показника 25 днів протягом 14 місяців після впровадження ATS. Це представляє покращення на 35,1% та наближення до галузевого бенчмарку. Додатковим показником є вартість найму на одну позицію, яка має знизитися з 15,5 тис. грн до 11,2 тис. грн завдяки автоматизації процесів та підвищенню ефективності використання різних каналів залучення.

Якість найму вимірюється через показник retention rate нових працівників після 12 місяців роботи, який очікується підвищити з 60,5% до 75% завдяки покращенню процесу відбору кандидатів та використанню структурованих методів оцінки. Конверсія кандидатів на різних етапах воронки рекрутингу відстежується для ідентифікації вузьких місць та оптимізації процесу. Задоволеність кандидатів досвідом взаємодії з компанією у процесі найму вимірюється через опитування та має досягти показника 4,2 балів з 5.

Для процесу адаптації ключовим показником є середня тривалість виходу нового працівника на повну продуктивність, яка має скоротитися з 68 до 45 днів завдяки структурованій програмі онбордингу на цифровій платформі. Завершеність адаптаційної програми відстежується автоматично через систему та має досягти 95% порівняно з поточними 62%. Задоволеність нових працівників

процесом адаптації вимірюється через опитування після завершення випробувального терміну та має зрости до 4,3 балів з поточних 3,1 балів.

Таблиця 3.8 - Цільові показники ефективності HR-процесів після цифровізації

Показник	Поточний стан	Проміжна ціль (12 міс)	Цільовий стан (24 міс)	Метод вимірювання
Час закриття вакансії, днів	38,5	30,0	25,0	Автоматичний звіт з ATS
Вартість найму, тис. грн	15,5	13,2	11,2	Розрахунок total recruiting costs
Якість найму (retention 12 міс), %	60,5	68,0	75,0	Аналіз даних HRIS
Час адаптації нового працівника, днів	68	54	45	Трекінг у онбордінг-системі
Охоплення навчанням, %	52	72	85	Звіт з LMS
Задоволеність навчанням, балів	3,4	3,9	4,3	Пост-тренінгові опитування
Завершеність оцінювання у термін, %	84	92	98	Автоматичний звіт з системи
Якість заповнення оцінювальних форм	6,2	7,8	8,5	Аудит якості оцінок
Плинність персоналу, %	23,7	20,0	17,5	Розрахунок щомісячно з HRIS
Час HR на рутинні операції, год/міс	594	380	245	Таймтрекінг та аналіз процесів
Задоволеність HR-сервісами, балів	2,8	3,6	4,2	Щорічне опитування персоналу
Employee Net Promoter Score	-12	+8	+25	Квартальні пульс-опитування

Ефективність системи навчання та розвитку оцінюється через показник охоплення персоналу навчальними програмами, який має зрости з 52% до 85% завдяки доступності онлайн-курсів та полегшеному процесу реєстрації через LMS. Середня кількість годин навчання на працівника на рік має збільшитися з 18 до 35 годин. Задоволеність працівників якістю навчальних програм вимірюється через оцінки після завершення курсів та має досягти 4,3 балів. Completion rate для онлайн-курсів відстежується для оцінки релевантності контенту та має становити мінімум 75%.

Вплив навчання на продуктивність працівників оцінюється через зміну performance ratings учасників навчальних програм порівняно з контрольною групою. Очікується, що працівники, які пройшли цільові програми розвитку,

продемонструють підвищення оцінок ефективності на 15-20% протягом 6 місяців після завершення навчання. Return on Learning Investment розраховується як відношення фінансових вигод від підвищення продуктивності до витрат на навчальні програми [5].

Для процесу оцінювання ефективності ключовим показником є завершеність циклу оцінювання у встановлені терміни, яка має досягти 98% завдяки автоматичним нагадуванням та спрощеному процесу заповнення форм. Якість заповнення оцінювальних форм оцінюється через аудит та має підвищитися з 6,2 до 8,5 балів з 10. Частота зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими має зрости з поточних 2 разів на рік до мінімум 12 разів через впровадження практики регулярних check-in зустрічей.

Зв'язок між результатами оцінювання та HR-рішеннями вимірюється через відсоток high-performers, які отримали підвищення зарплати або просування протягом року після оцінювання. Цей показник має зрости з поточних 38% до 75%, що свідчитиме про справедливість системи винагород. Задоволеність працівників процесом оцінювання вимірюється через опитування та має досягти 3,8 балів з 5.

Фінансові показники ефективності включають економію операційних витрат на HR-функцію, яка має становити мінімум 3,6 млн грн щорічно після повного впровадження всіх систем. Це включає пряму економію на витратах часу HR-фахівців, зниження вартості рекрутингу та зменшення витрат на заміну працівників через зниження плинності. Вартість HR-функції на одного працівника має знизитися з поточних 28,7 тис. грн до 22,4 тис. грн при збільшенні чисельності персоналу.

Return on Investment проєкту цифровізації розраховується як відношення кумулятивних чистих вигод до загальних інвестицій та становить 128% за перші 24 місяці після завершення впровадження. Це означає, що кожна інвестована у проєкт гривня генерує 2,28 грн сумарних вигод протягом двох років. Період окупності 8,8 місяців значно коротший за типові показники для HR-технологічних проєктів у 12-18 місяців.

Таблиця 3.9 - Прогнозна динаміка ключових HR-метрик протягом 24 місяців впровадження

Показник	Базовий рівень	6 міс	12 міс	18 міс	24 міс	Поліпшення
Час закриття вакансії, днів	38,5	35,0	30,0	27,0	25,0	-35,1%
Плинність персоналу, % річних	23,7	22,5	20,0	18,5	17,5	-26,2%
Охоплення навчанням, %	52	62	72	80	85	+63,5%
Завершеність оцінювання, %	84	88	92	96	98	+16,7%
Задоволеність HR-сервісами, балів	2,8	3,2	3,6	4,0	4,2	+50,0%
Час HR на рутину, годин/міс	594	485	380	305	245	-58,8%
Витрати на персонал, тис. грн/особу	28,7	27,8	26,2	24,3	22,4	-22,0%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	818,1	835,6	860,4	892,5	922,8	+12,8%

Якісні показники ефективності включають задоволеність персоналу HR-сервісами, яка вимірюється через щорічне опитування та має зрости з 2,8 до 4,2 балів з 5. Employee Net Promoter Score, який відображає готовність працівників рекомендувати компанію як роботодавця, має покращитися з поточного негативного значення -12 до позитивного +25. Це свідчитиме про суттєве підвищення сприйняття компанії працівниками та посилення employer brand.

Залученість персоналу вимірюється через комплексний engagement survey та має зрости з поточних 58% до 75% engaged працівників. Компоненти залученості включають emotional engagement, що відображає емоційний зв'язок з компанією, cognitive engagement, що характеризує інтелектуальне залучення до роботи, та behavioral engagement, що виявляється у готовності докладати додаткових зусиль. Підвищення залученості корелює з продуктивністю та утриманням персоналу.

Стратегічні показники ефективності оцінюють вплив цифровізації на позиціонування HR як стратегічного партнера бізнесу. Частка робочого часу HR-команди, присвяченого стратегічним ініціативам, має зрости з поточних 5,5% до 35% завдяки вивільненню часу від рутинних операцій. Це дозволить HR-департаменту більше фокусуватися на розробці стратегії управління талантами, планування наступництва, розвитку організаційної культури та інших стратегічних напрямах [3].

Кількість data-driven HR-рішень відстежується як відсоток важливих кадрових рішень, які базуються на аналізі даних та аналітичних інсайтах. Цей показник має зрости з поточних 15% до 85% протягом 24 місяців, що свідчитиме про формування культури evidence-based HR management. Використання прогнозних моделей для планування персоналу, оцінки ризиків плинності та ідентифікації талантів стане регулярною практикою [19].

Співвідношення HR-фахівців до загальної чисельності персоналу є показником масштабованості HR-функції. Завдяки автоматизації та підвищенню ефективності процесів, це співвідношення має покращитися з поточного 1:26 до цільового 1:40 без погіршення якості HR-сервісів. Це означає можливість підтримки зростання бізнесу до 380 працівників відповідно до стратегічних планів без пропорційного збільшення HR-команди [8].

Метод збалансованої системи показників використовується для інтеграції різних категорій метрик у цілісну систему оцінки ефективності цифровізації. Фінансова перспектива фокусується на економічних результатах проєкту, клієнтська перспектива оцінює задоволеність внутрішніх клієнтів HR-сервісами, процесна перспектива вимірює ефективність HR-процесів, а перспектива навчання та зростання відстежує розвиток компетенцій HR-команди та готовність до майбутніх викликів.

Система моніторингу та звітності передбачає щомісячне відстеження операційних показників через автоматизовані дашборди, квартальну оцінку прогресу проєкту керівним комітетом з аналізом відхилень від плану та прийняттям коригувальних рішень, піврічне комплексне оцінювання впливу цифровізації на бізнес-результати з презентацією топ-менеджменту та щорічний стратегічний огляд для планування подальших ініціатив з розвитку цифрової HR-екосистеми.

Висновок до 3го розділу.

Розроблена стратегія цифровізації HR-процесів на підприємстві ТОВ «АВРОРА» передбачає комплексну трансформацію управління персоналом через поетапне впровадження інтегрованої екосистеми цифрових інструментів протягом 24 місяців. Стратегічне бачення спрямоване на перетворення HR-департаменту з адміністративного центру у стратегічного партнера бізнесу через автоматизацію рутинних операцій, впровадження data-driven підходу до прийняття кадрових рішень та формування позитивного досвіду взаємодії співробітників з HR-функцією.

Стратегія реалізується через три послідовних етапи з чітким визначенням цілей, завдань та очікуваних результатів кожного етапу. Перший етап фокусується на створенні фундаменту через впровадження Core HRIS таEmployee Self-Service функціоналу. Другий етап передбачає автоматизацію критичних HR-процесів через впровадження Applicant Tracking System, Learning Management System та Performance Management System. Третій етап спрямований на впровадження HR-аналітики, інтеграцію всіх систем у єдину екосистему та формування культури використання даних для прийняття рішень.

Обґрунтування вибору цифрових інструментів базувалося на комплексному аналізі функціональних вимог, технічних характеристик доступних рішень, їхньої вартості та відповідності специфіці бізнесу. Рекомендовані рішення включають BambooHR для Core HRIS та ESS, Recruiter для автоматизації рекрутингу, TalentLMS для організації навчання та розвитку, Lattice для управління ефективністю, Botpress для автоматизації комунікації та Power BI для HR-аналітики. Вибрані платформи характеризуються оптимальним балансом функціональності, зручності використання, вартості володіння та можливостей інтеграції.

Економічне обґрунтування впровадження цифрових HR-рішень підтверджує високу привабливість проєкту з інвестиційної точки зору. Загальний обсяг інвестицій становить 8383 тис. грн, що включає вартість ліцензій на програмне забезпечення, консалтингові послуги, налаштування систем, міграцію даних, навчання персоналу та управління проєктом. Очікувані щорічні економічні

вигоди оцінюються на рівні 13292 тис. грн, що формується з прямої економії операційних витрат, запобігання втрат від неефективності процесів та приросту продуктивності персоналу.

Фінансовий аналіз продемонстрував надзвичайно високі показники ефективності проєкту. Період окупності становить 8,8 місяців, що значно коротший за типові показники для HR-технологічних проєктів. Чиста приведена вартість за трирічний горизонт планування становить 13391 тис. грн при ставці дисконтування 15%, що підтверджує значне перевищення вигод над витратами. Індекс прибутковості 1,94 означає отримання 1,94 грн приведеної вартості вигод на кожну інвестовану гривню. Внутрішня норма рентабельності 142% значно перевищує мінімально прийнятну норму прибутковості для підприємства.

Аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів підтвердив його фінансову стійкість навіть при песимістичних сценаріях. При досягненні лише 70% очікуваних вигод та перевищенні бюджету на 20%, чиста приведена вартість проєкту залишається позитивною на рівні 4680 тис. грн. Це свідчить про значний запас міцності проєкту та низький рівень інвестиційних ризиків.

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на комплексній системі ключових показників ефективності, що охоплюють операційні, фінансові, якісні та стратегічні аспекти трансформації. Очікується скорочення часу закриття вакансій на 35,1% до 25 днів, зниження плинності персоналу на 26,2% до 17,5%, підвищення охоплення навчанням на 63,5% до 85% персоналу, скорочення часу HR-фахівців на рутинні операції на 58,8% та підвищення задоволеності персоналу HR-сервісами на 50% до 4,2 балів з 5.

Стратегічні показники демонструють трансформацію ролі HR-функції у організації. Частка часу HR-команди на стратегічні ініціативи зросте з 5,5% до 35%, відсоток data-driven HR-рішень підвищиться з 15% до 85%, співвідношення HR до персоналу покращиться з 1:26 до 1:40, що забезпечить масштабованість HR-функції для підтримки зростання бізнесу. Реалізація запропонованої стратегії цифровізації створить конкурентні переваги підприємству через підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості кадрових рішень та формування привабливого employer brand.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифровізація HR-процесів становить об'єктивну необхідність та важливий напрям стратегічного розвитку сучасних організацій. Трансформація управління персоналом під впливом цифрових технологій кардинально змінює не лише операційні процеси, але й саму філософію HR-менеджменту, переорієнтовуючи його на більш аналітичний, персоналізований та ефективний підхід до роботи з людськими ресурсами.

Теоретичний аналіз засвідчив, що цифровізація HR-процесів являє собою комплексне явище, яке охоплює впровадження інформаційних систем управління персоналом, використання хмарних технологій, застосування штучного інтелекту та машинного навчання, впровадження HR-аналітики та використання мобільних рішень. Еволюція цифровізації у сфері управління персоналом демонструє поступовий перехід від простої автоматизації рутинних операцій до створення інтелектуальних систем, здатних прогнозувати потреби організації у персоналі, оцінювати ефективність працівників та підтримувати стратегічне планування людських ресурсів.

Дослідження сучасних цифрових інструментів виявило значний потенціал технологій у різних функціональних напрямах HR-менеджменту. У сфері рекрутингу цифрові платформи та алгоритми штучного інтелекту дозволяють автоматизувати пошук кандидатів, здійснювати первинний скринінг резюме та прогнозувати успішність потенційних працівників. Системи електронного навчання та розвитку персоналу забезпечують персоналізовані освітні траєкторії та постійний моніторинг прогресу співробітників. Цифрові інструменти оцінювання ефективності створюють можливості для безперервного зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки результатів роботи на основі вимірюваних показників.

Аналіз світового досвіду впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом показав, що провідні міжнародні компанії активно інвестують у

розвиток HR-технологій та формують культуру цифрової зрілості у своїх організаціях. Вітчизняна практика демонструє зростаючий інтерес до цифровізації HR-процесів, проте темпи впровадження та рівень використання цифрових інструментів в українських компаніях поки що відстають від міжнародних стандартів. Основними бар'єрами виступають обмежені фінансові ресурси, недостатня цифрова грамотність HR-фахівців, опір змінам з боку персоналу та брак системного підходу до цифровізації.

Оцінка ефективності цифровізації HR-процесів підтверджує значний позитивний вплив цифрових технологій на результативність управління персоналом. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час HR-фахівців для стратегічних завдань, підвищує точність та швидкість обробки інформації, зменшує операційні витрати. HR-аналітика забезпечує обґрунтованість кадрових рішень через використання даних та прогнозних моделей. Цифрові канали комунікації покращують залученість працівників та сприяють формуванню позитивного досвіду співробітників протягом усього циклу їхньої роботи в організації.

Розроблені рекомендації щодо оптимізації процесу цифровізації HR-функції акцентують увагу на необхідності стратегічного планування трансформації, поетапного впровадження цифрових інструментів, інвестування у навчання персоналу, забезпечення інтеграції різних HR-систем та постійного моніторингу ефективності впроваджених рішень. Критично важливим є формування цифрової культури в організації та залучення топ-менеджменту до процесу цифровізації HR-процесів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту на трансформацію ролі HR-фахівців, аналізом етичних аспектів використання алгоритмічного управління персоналом, дослідженням ефективності віртуальної та гібридної моделей роботи в контексті цифровізації HR-процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бялошицький М.О. (2024). Цифровізація HR-процесів на підприємстві. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. № 3 (75). DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1.

2. Бялошицький М.О. (2024). Syfrovizatsiia HR-protsesiv na pidpryiemstvi. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky№ 3 (75). DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1.

3. Ведерніков М. Чернушкіна О., Кропивницький Б. (2024). Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету, № 6. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11.

4. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. (2011). Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Київ: НАУ. Вип.46. С.112-118. URL: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEwjolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrnl.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNFfUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVItHnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&bvm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja

5. Лутай Л.А., Подзігун С.М. (2024). HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації, №11. https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878.

6. Лутай Л.А., Подзігун С.М. (2024). HR-menedzhment pidpryiemstva: kadrovyi potentsial v umovakh staloho rozvytku. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii. №11. https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878.

7. Орел, Ю.Л., Смаглюк, А.А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії, №19. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499.

8. Понедільчук Т.В., Кузнєцова Т.В., Банар О.В., Кузнєцов Є.С. (2024). Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху

діджиталізації й євроінтеграції. Ефективна економіка №2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111.

9. Славкова О.П. (2024). Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI. №1. С.49-54. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7

10. Akademichni vizii. Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/718/646

11. Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. Journal of Business Research. Volume 157, March 2023, 113611. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611

12. Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. Journal of Business Research. Volume 157, March 2023, 113611. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611

13. Botpress official page. Retrieved from https://botpress.com/

14. ChatGPT official page. Retrieved from https://chat.openai.com/

15. Danylevych, N. S., Rudakova, S. H., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Ya. (2020). Digitalization of HR processes in modern realities. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 3(64), 147–156.

16. Deloitte official page. Retrieved from https://www2.deloitte.com/ua/uk.html

17. Elif Baykal. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. January, 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.

18. Elif Baykal. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. January, 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.

19. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. Humanities and

Social Sciences Communications, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8.

20. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8.

21. Harbuz, M. O., Sokolov, A. V., Solodkyi, I. S., & Skvortsov, M. E. (2023). The impact of digitalization on the organization and effectiveness of managerial activities in the field of human resource management.

22. How to automate HR communication and improve onboarding. (2023). Global Message Services. Retrieved from https://www.gms-worldwide.com/uk/blog/how-to-automate-hr-conversations-and-improveonboarding-experiences/

23. Ivanova, K., & Mykolaichuk, I. (2023). Digitalization of HR technologies as a factor in the adaptation of an enterprise to changes. Management and administration in the context of countering hybrid threats to national security: materials of the IV international scientific and practical conference (pp. 185–188). Kyiv: DUIT, KhNURE, MNTU.

24. Komandrovska V.Ye., Morozenko O.Y. (2011). Biznes-protsesy pidpryiemstva: sutnist ta metody udoskonalennia. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. Kyiv: NAU. N.46. C.112-118. URL: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEwjolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrnl.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNFfUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVItHnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&bvm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja

25. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Bidna, T. O. (2021). Digital technologies of personnel recruitment. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii. Retrieved from https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152

26. Orel, Yu. L., & Smahliuk, A. A. (2023). HR management in Ukrainian business: Challenges of digitalization. Akademichni vizii. Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351

27. Orel, Yu.L., Smahliuk, A.A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii. Akademichni vizii, №19. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499.

28. Ponedilchuk T.V., Kuznietsova T.V., Banar O.V., Kuznietsov Ye.S. (2024). Perspektyvy rozvytku HR-menedzhmentu, biznesu ta lohistyky v epokhu didzhytalizatsii y yevrointehratsii. Efektyvna ekonomika №2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111.

29. Slavkova O.P. (2024). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. Intelekt XXI. №1. С.49-54. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7

30. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human resource management digitalization. International Review. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.

31. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human resource management digitalization. International Review. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.

32. Tsurkan, T. (2023). HR processes in IT companies: Practical tips for recruiters and HR specialists. IAMPM. Retrieved from https://iampm.club/ua/blog/hr-proczesi-v-it-kompaniyah-praktichni-poradi-dlyarekruteriv-ta-hr-speczialistiv/

33. Vedernikov M. Chernushkina O., Kropyvnytskyi B. (2024). Zastosuvannia digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. № 6. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11.

34. What are HR processes? (2023). People force. Retrieved from https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hrprocesses

Бібліографічна довідка

Олійник Світлана Ігорівна

Тема магістерської роботи: Управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій

Обсяг пояснювальної записки __ аркуша.
Кількість рисунків – __ рисунків.
Кількість таблиць – __ таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - __ шт.
Слайд 1. _____
Слайд 2. _____
Слайд 3. _____
Слайд 4. _____
Сдайд 5. _____
Слайд 6. _____

«20» лютого 2026 р

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНмз- 24 -1
Олійник Світлана Ігорівна
2026