

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Яків'юк Христина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.95/.96:004.9

(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

(назва роботи)

Документознавство та інформаційна діяльність

(назва освітньо-професійної програми)

029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня

Христина ЯКИВ'ЮК

(підпис, ім'я та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Любов ДЕМЧИНА

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові,

доцент кафедри ДІД

науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри документознавства
та інформаційної діяльності, проф.

(посада)

Юлія

РОМАНИШИН

(ім'я та прізвище)

(підпис)

(дата)

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут _____ гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра _____ документознавства та інформаційної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Освітньо-професійна програма _____ Документознавство та інформаційна діяльність
Спеціальність _____ 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ :

Завідувач кафедри

проф. Юлія РОМАНИШИН

« ____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Яків'юк Христині Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: «Інформаційне забезпечення кадрової служби організації (на прикладі ТОВ «КЦУ»)»

керівник роботи доц. Демчина Л. І.

затверджено наказом закладу від «30» березня 2026 р. № 151/7

2. Строк подання студентом роботи: 05 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальні підручники, посібники, періодичні видання, нормативно-правові документи, довідники, словники, Інтернет-ресурси, матеріали конференцій тощо

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність поняття та значення інформаційного забезпечення кадрової служби організації
- 1.2. Види, структура та джерела інформаційних ресурсів у діяльності кадрової служби
- 1.3. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні персоналом: вітчизняний та зарубіжний досвід

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЦУ»

- 2.1. Загальна організаційно-функціональна характеристика ТОВ «КЦУ»
- 2.2. Інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ»
- 2.3. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

рисунки – 8 ; таблиці – 11; додатки на 3 сторінках

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Доц. Бурківська Л. Ю.		
Розділ 1, 2	Доц. Бурківська Л. Ю.		
Висновки	Доц. Бурківська Л. Ю.		
Перелік використаних джерел	Доц. Бурківська Л. Ю.		

7. Дата видачі завдання: 14 січня 2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів бакалаврської роботи</i>	<i>Термін виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1	Вибір теми бакалаврської роботи та обґрунтування її актуальності	до 18.01.2026	виконано
2	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань та методів дослідження	до 22.01.2026	виконано
3	Складання попереднього плану бакалаврської роботи	до 25.01.2026	виконано
4	Пошук і відбір літератури по темі бакалаврської роботи, складання списку використаних джерел	26.01.2026 – 08.02.2026	виконано
5	Аналітико-синтетичне опрацювання літератури до теми роботи	09.02.2026 – 23.02.2026	виконано
6	Написання тексту бакалаврської роботи відповідно до її структури:	24.02.2026 – 15.04.2026	виконано
	6.1 1 розділ (теоретичний)	24.02.26 – 23.03.26	виконано
	6.2 2 розділ (практичний)	24.03.26 – 15.04.26	виконано
7	Написання вступу до теми бакалаврського дослідження	16.04.2026 – 22.04.2026	виконано
8	Підготовка графічних матеріалів чи іншого унаочнення	23.04.2026 – 30.04.2026	виконано
9	Формулювання висновків до кожного із розділів дослідження	01.05.2026 – 05.05.2026	виконано
10	Оформлення кінцевого списку використаних джерел та додатків	06.05.2026 – 10.05.2026	виконано
11	Оформлення та попередній захист бакалаврської роботи	до 15.05.2026	виконано
12	Внесення коректив та кінцеве редагування бакалаврської роботи	18.05.2026 – 26.05.2026	виконано
13	Реєстрація бакалаврської роботи на кафедрі	до 05.06.2026	виконано
14	Захист бакалаврської роботи	18.06.2026	виконано

Студент _____

Христина ЯКИВ'ЮК

Керівник роботи _____

Любов ДЕМЧИНА

АНОТАЦІЯ

Яків'юк Х. О. Інформаційне забезпечення кадрової служби підприємства (на прикладі ТОВ «КЦУ»). ІФНТУНГ, 2026. 68 с.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Документознавство та інформаційна діяльність», спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2026.

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти інформаційного забезпечення кадрової служби підприємства в умовах цифровізації управлінських процесів. Проаналізовано сучасні підходи до організації інформаційних ресурсів кадрової служби, визначено особливості використання HRIS- та HRM-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів і HR-аналітики в управлінні персоналом.

У роботі розглянуто сучасний стан цифровізації HR-процесів у вітчизняній та зарубіжній практиці, визначено переваги та проблеми використання інформаційних технологій у кадровій діяльності. Досліджено інформаційні потоки, кадрову документацію та електронні ресурси кадрової служби.

Другий розділ містить загальну характеристику діяльності ТОВ «КЦУ», аналіз інформаційного забезпечення кадрової служби підприємства та оцінку використання сучасних HR-технологій. На основі проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи інформаційного забезпечення шляхом підвищення рівня автоматизації HR-процесів та розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: кадрова служба, інформаційне забезпечення, HRIS-системи, HRM-системи, електронний документообіг, HR-аналітика, цифровізація HR-процесів.

ABSTRACT

Yakyviuk H. O. Information Support for an Enterprise's Human Resources Department (Based on the Example of KTSU LLC). IFNTUOG, 2026. 68 p.

Bachelor's thesis for the degree of Bachelor of Science under the educational and professional program "Documentation and Information Activities," major 029 "Information, Library, and Archival Studies." Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2026.

This bachelor's thesis examines the theoretical and practical aspects of information support for an enterprise's human resources department in the context of the digitalization of management processes. It analyzes modern approaches to organizing the information resources of the human resources department and identifies the specific features of using HRIS and HRM systems, electronic document management, cloud services, and HR analytics in personnel management.

The thesis examines the current state of the digitalization of HR processes in domestic and international practice and identifies the advantages and challenges of using information technologies in HR activities. It investigates information flows, HR documentation, and the electronic resources of the HR department.

The second chapter contains a general description of the activities of KTSU LLC, an analysis of the information support for the company's HR department, and an assessment of the use of modern HR technologies. Based on the conducted research, directions for improving the information support system are proposed by increasing the level of automation of HR processes and developing digital technologies.

Keywords: HR department, information support, HRIS systems, HRM systems, electronic document management, HR analytics, digitization of HR processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1. Сутність поняття та значення інформаційного забезпечення кадрової служби організації.....	12
1.2. Види, структура та джерела інформаційних ресурсів у діяльності кадрової служби.....	17
1.3. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні персоналом: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЦУ».....	35
2.1. Загальна організаційно-функціональна характеристика ТОВ «КЦУ».....	35
2.2. Інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ».....	41
2.3. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ».....	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства та активного впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємств особливого значення набуває питання ефективного управління персоналом. Одним із ключових елементів системи управління людськими ресурсами є кадрова служба, діяльність якої пов'язана зі збором, обробкою, зберіганням та використанням значних обсягів інформації. Саме від якості інформаційного забезпечення кадрової служби значною мірою залежить ефективність кадрової політики організації, оперативність прийняття управлінських рішень та результативність функціонування підприємства загалом.

Сучасні умови господарювання характеризуються швидкими змінами ринку праці, розвитком дистанційної та гібридної форм зайнятості, зростанням вимог до захисту персональних даних працівників, а також необхідністю автоматизації кадрових процесів. У зв'язку з цим підприємства дедалі активніше впроваджують інформаційні системи управління персоналом, електронний документообіг, HRM- та HRIS-системи, хмарні сервіси та інструменти HR-аналітики. Використання таких технологій сприяє підвищенню швидкості обробки кадрової інформації, мінімізації помилок у кадровому обліку, оптимізації роботи кадрової служби та підвищенню ефективності управління персоналом.

Особливо важливого значення інформаційне забезпечення кадрової служби набуває у компаніях сфери аутсорсингу бізнес-процесів, де кадрові процеси характеризуються високою динамічністю, значними обсягами інформаційних потоків та необхідністю оперативного управління персоналом. За таких умов ефективна система інформаційного забезпечення стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення якості кадрового менеджменту.

Водночас у практичній діяльності підприємств залишаються актуальними проблеми недостатнього рівня автоматизації кадрових процесів, фрагментарності інформаційних систем, дублювання кадрової інформації, а також ризики втрати чи витоку персональних даних. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних і практичних аспектів інформаційного забезпечення кадрової служби та розроблення напрямів його вдосконалення в умовах цифрової трансформації управління персоналом.

Таким чином, актуальність теми бакалаврської роботи обумовлена потребою у вдосконаленні інформаційного забезпечення кадрової служби організації як важливого інструменту підвищення ефективності кадрового менеджменту та забезпечення результативної діяльності підприємства в сучасних умовах цифровізації.

Проблематика інформаційного забезпечення кадрової служби, автоматизації HR-процесів та використання сучасних інформаційних технологій у системі управління персоналом посідає важливе місце у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених.

Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення управлінської діяльності досліджували Ф. І. Хміль, І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва, Л. О. Терещенко, І. І. Матвієнко-Зубенко та інші вчені. У своїх працях науковці розглядали інформаційне забезпечення як важливу складову системи управління організацією, що забезпечує формування, обробку та використання інформаційних ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень.

Питання цифровізації управління персоналом, використання HRM- та HRIS-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту та HR-аналітики висвітлені у працях зарубіжних дослідників Т. Девенпорта, Д. Б'юдро, Д. Ульріха, Р. Ramstad, Bondarouk, Brewster, Marler та інших. Науковці наголошують на тому, що сучасні цифрові технології сприяють переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами на основі аналітичних даних та цифрових платформ.

Окрему увагу питанням цифрової трансформації HR-процесів приділяють міжнародні аналітичні та консалтингові організації, зокрема Deloitte Human Capital Trends, McKinsey Global Institute та Gallup. У їхніх дослідженнях розглядаються сучасні тенденції розвитку HR-технологій, автоматизація кадрових процесів, використання HR-аналітики, прогнозування кадрових потреб та впровадження цифрових платформ управління персоналом.

Вітчизняні наукові дослідження також висвітлюють питання електронного кадрового документообігу, автоматизації кадрового обліку та розвитку інформаційних систем у сфері управління персоналом. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема комплексного вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби в умовах цифровізації залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті практичного використання сучасних HR-технологій на українських підприємствах.

Наявність проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією інформаційних систем, низьким рівнем автоматизації кадрових процесів, забезпеченням захисту персональних даних та ефективним використанням HR-аналітики, зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері. Це й визначило вибір теми бакалаврської роботи, її мету та основні напрями дослідження.

Метою дослідження є дослідження теоретичних основ інформаційного забезпечення кадрової служби організації, аналіз його практичного застосування в ТОВ «КЦУ» та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесів збору, обробки, зберігання і використання кадрової інформації.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність, поняття та значення інформаційного забезпечення кадрової служби організації.
- охарактеризувати види, структуру та джерела інформаційних ресурсів у діяльності кадрової служби.
- проаналізувати сучасні інформаційні системи та технології в управлінні персоналом а саме вітчизняний і зарубіжний досвід.

- вивчити організаційно-функціональну характеристику ТОВ «КЦУ».
- проаналізувати інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ».
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби підприємства.

Об'єктом дослідження є інформаційне забезпечення кадрової служби.

Предметом дослідження є інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, порівняння, системного та структурно-функціонального аналізу, статистичний, графічний, документальний методи, а також метод узагальнення. Метод аналізу і синтезу дав можливість дослідити теоретичні основи інформаційного забезпечення кадрової служби, сутність HR-технологій та сучасних інформаційних систем управління персоналом.

Метод порівняння використовувався для аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації кадрових процесів і впровадження HRIS- та HRM-систем. Системний і структурно-функціональний аналіз дозволив розглянути кадрову службу як цілісну інформаційну систему, визначити її структуру, функції та взаємозв'язок окремих елементів.

Статистичний метод застосовувався під час аналізу показників діяльності кадрової служби, а графічний – для наочного подання результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм. Документальний метод дав змогу опрацювати наукові джерела, нормативно-правові акти, внутрішню документацію та інформаційні ресурси компанії ТОВ «КЦУ». Метод узагальнення було використано для формування висновків і обґрунтування напрямів удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби в умовах цифровізації управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби ТОВ КЦУ, які можуть бути використані для підвищення ефективності

процесів збору, обробки, зберігання та використання кадрової інформації, оптимізації кадрового документообігу, автоматизації HR-процесів та посилення захисту персональних даних працівників.

Запропоновані у роботі заходи можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ КЦУ та інших підприємств сфери послуг з метою:

- скорочення часу на виконання кадрових процедур;
- зменшення кількості помилок у кадровій документації;
- підвищення оперативності підготовки аналітичної та звітної інформації;
- покращення контролю за кадровими процесами;
- забезпечення відповідності вимогам трудового законодавства та законодавства про захист персональних даних;
- підвищення якості управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Структура дипломної роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел (загальна кількість джерел – 56) та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття та значення інформаційного забезпечення кадрової служби організації

У сучасних умовах розвитку економіки інформація розглядається як один із важливих ключових ресурсів організації, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває у сфері управління персоналом, де якість рішень залежить від повноти, достовірності та оперативності інформаційних даних. Кадрова служба організації збирає, обробляє, зберігає та використовує інформацію про працівників, процеси наймання та працівників.

Інформація в системі управління персоналом виконує не лише допоміжну, а й стратегічну функцію. Вона служить основою для планування потреб у персоналі, підбору працівників, оцінки діяльності працівників, розвитку компетенцій, формування кадрового резерву та прийняття рішень керівництвом щодо мотивації та кар'єрного зростання працівників. Відповідно, інформаційне забезпечення кадрової служби виступає необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи управління людськими ресурсами.

Поняття «інформаційне забезпечення» у науковій літературі трактується по-різному залежно від підходу дослідників. З управлінської точки зору, інформаційне забезпечення визначається як процес формування, організації та використання інформаційних ресурсів для підтримки управлінських рішень. У цьому контексті акцент робиться на функціональній ролі інформації в системі управління. З інформаційно-технологічного підходу інформаційне забезпечення розглядається як сукупність методів, засобів і технологій обробки даних, що забезпечують автоматизацію управлінських процесів. Тут ключове значення мають інформаційні системи, програмне забезпечення та бази даних. З

організаційного підходу інформаційне забезпечення трактується як система взаємопов'язаних елементів (персонал, документи, технології, процеси), що забезпечують рух інформації в межах організації [5].

Таким чином, інформаційне забезпечення кадрової служби можна визначити як організовану систему збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації, необхідної для управління персоналом і прийняття ефективних кадрових рішень.

Під системою інформаційного забезпечення С. Ф. Маліков та К. К. Гордєєв розглядають сукупність взаємопов'язаних і узгоджено функціонуючих елементів, які необхідні для виконання визначених функцій. У свою чергу, Л. О. Терещенко та І. І. Матвієнко-Зубенко трактують інформаційне забезпечення як складову частину автоматизованих інформаційних систем обліку, що призначена для відображення даних про стан керованого об'єкта та слугує основою для прийняття управлінських рішень [25].

Інший підхід пропонують Є. Г. Лаврушина і Є. В. Моїсеєнко, які трактують інформаційне забезпечення як підсистему інформаційної системи підприємства. На їхню думку, воно охоплює сукупність проєктних рішень щодо обсягів, розміщення та форм організації інформації, зокрема систем класифікації і кодування, уніфікованих систем документації та схем інформаційних потоків, що функціонують на підприємстві. Крім того, дослідники розглядають його як методологічну основу побудови баз даних [25].

До складу інформаційного забезпечення ці автори відносять показники, довідкові дані, класифікатори та кодифікатори інформації, уніфіковані системи документації, а також інформацію, що зберігається на різних носіях.

Інформаційне забезпечення управління підприємствами та організаціями, як і інші економічні явища, характеризується низкою специфічних особливостей, які необхідно враховувати під час формування цілісної теоретичної концепції. До основних із них належать:

- значний обсяг інформаційних даних, що надходять як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища підприємства, які суттєво впливають на

результати його діяльності порівняно з суб'єктами господарювання інших галузей економіки;

- у процесі формування інформаційного забезпечення управління необхідно зосереджувати увагу на врахуванні ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- система інформаційного забезпечення повинна сприяти підтримці управлінського персоналу, забезпечуючи її економічну доцільність, гнучкість та достатній рівень самостійності;

- особливе значення має приділятися автоматизації управлінських процесів, зокрема логістичних операцій та пов'язаних інформаційних потоків [25].

Кадрова служба організації є структурним підрозділом, що забезпечує реалізацію політики управління персоналом. Її основною метою є формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Основні функції кадрової служби наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції кадрової служби [29]

№	Функції
1	Ведення кадрового діловодства та обліку персоналу
2	Оформлення трудових відносин
3	Підбір і найм персоналу
4	Організація адаптації нових працівників
5	Оцінювання персоналу
6	Ведення кадрового резерву
7	Організація навчання та розвитку персоналу
8	Контроль дотримання трудового законодавства

Усі ці функції є інформаційно насиченими, тобто їх реалізація неможлива без постійного обміну, обробки та аналізу інформації. Саме тому ефективність кадрової служби безпосередньо залежить від рівня її інформаційного забезпечення [29].

Основними завданнями інформаційного забезпечення є:

1. Забезпечення повноти та достовірності кадрової інформації.
2. Оперативне оновлення даних про персонал.

3. Підтримка прийняття управлінських рішень у сфері HR.
4. Автоматизація процесів кадрового обліку.
5. Забезпечення збереження та захисту персональних даних.
6. Формування аналітичної бази для оцінки ефективності персоналу.
7. Оптимізація інформаційних потоків у межах організації [15].

Реалізація цих завдань сприяє підвищенню ефективності та якості управління персоналом в організації. Крім того, це дозволяє значно скоротити витрати часу на обробку кадрової інформації та оптимізувати виконання HR-процесів.

Інформаційне забезпечення кадрової служби доцільно розглядати як комплексну систему, що охоплює сукупність інформаційних ресурсів, технологій, методів обробки даних та засобів їх використання у процесі управління персоналом. Основні складові цієї системи подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Інформаційне забезпечення кадрової служби [34]

№	Інформаційне забезпечення	Приклад
1	Інформаційні ресурси	дані про персонал, нормативні документи, аналітика
2	Технічні засоби	комп'ютери, сервери, мережі
3	Програмне забезпечення	HRM-системи, бази даних
4	Організаційні процедури обробки інформації	–
5	Персонал, що здійснює інформаційну роботу	–

Головною метою такої системи є забезпечення керівництва та кадрової служби достовірною, повною та своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи різні підходи, інформаційне забезпечення кадрової служби можна визначити як цілеспрямовану діяльність щодо формування та використання інформаційних потоків, які забезпечують ефективне управління персоналом на всіх етапах його життєвого циклу в організації.

Ефективне інформаційне забезпечення кадрової служби базується на низці принципів таблиця 1.3. Дотримання цих принципів що представленні в таблиці 1.3 є основою побудови сучасної системи кадрового інформаційного забезпечення.

Таблиця 1.3 – Принципи організації інформаційного забезпечення [7]

Принцип	Тлумачення принципу
Принцип достовірності	Інформація повинна відповідати реальному стану кадрових процесів.
Принцип оперативності	Дані повинні оновлюватися в режимі реального часу або з мінімальною затримкою.
Принцип повноти	Інформація має охоплювати всі аспекти управління персоналом.
Принцип системності	Інформація повинна бути структурованою та взаємопов'язаною.
Принцип доступності	Уповноважені користувачі повинні мати швидкий доступ до необхідних даних.
Принцип захищеності	Персональні дані повинні бути надійно захищені від несанкціонованого доступу.

Розвиток інформаційного забезпечення кадрової служби відбувався поступово та пройшов кілька основних етапів. Кожен із них характеризувався змінами у способах обробки кадрової інформації, рівні автоматизації та використанні інформаційних технологій у процесі управління персоналом.

- перший етап характеризувався використанням паперового документообігу, де вся інформація зберігалася в особових справах працівників.
- другий етап пов'язаний із впровадженням комп'ютерної техніки та електронних таблиць, що дозволило частково автоматизувати облік персоналу.
- третій етап – це поява спеціалізованих HRM- та HRIS-систем, які забезпечили комплексну автоматизацію кадрових процесів [30].

Сучасний етап розвитку характеризується переходом до цифрового HR, використанням хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Це дозволяє не лише обліковувати персонал, а й прогнозувати кадрові процеси та приймати стратегічні рішення.

Рівень інформаційного забезпечення кадрової служби безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Його значення проявляється у таких аспектах:

- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- зменшення кількості помилок у кадровому обліку;
- оптимізація витрат на управління персоналом;

- підвищення прозорості кадрових процесів;
- покращення планування потреб у персоналі;
- формування ефективної системи мотивації працівників;
- підвищення конкурентоспроможності організації [33].

У сучасних умовах організації, які впроваджують цифрові інформаційні системи управління персоналом, мають суттєві переваги над тими, що використовують традиційні підходи.

1.2. Види, структура та джерела інформаційних ресурсів у діяльності кадрової служби

Ефективне функціонування кадрової служби організації неможливе без наявності впорядкованої системи інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси у сфері управління персоналом виступають базою для прийняття управлінських рішень, забезпечують безперервність кадрових процесів та формують основу для аналітичної роботи з персоналом.

Під інформаційними ресурсами кадрової служби слід розуміти сукупність документованих та не документованих даних, які використовуються для забезпечення кадрового обліку, планування, розвитку та контролю персоналу. Вони охоплюють як первинну кадрову інформацію (дані про працівників), так і вторинну (аналітичні звіти, узагальнення, статистика) [18].

У науковій літературі інформаційні ресурси визначаються як сукупність даних, документів і інформаційних потоків, які використовуються для прийняття управлінських рішень. У сфері кадрової служби це включає накази, трудові договори, звітність, персональні дані працівників, аналітичні матеріали та інші документи, пов'язані з життєвим циклом працівника в компанії [9].

У сучасних умовах інформаційні ресурси кадрової служби набувають складного та багаторівневого характеру, оскільки охоплюють значно ширший спектр джерел і форматів даних, ніж у традиційній системі кадрового обліку. Якщо раніше основна увага приділялася переважно паперовому документообігу

(наказам, особовим справам, трудовим книжкам, звітній документації), то сьогодні відбувається поступовий перехід до цифрової моделі управління інформацією.

До складу сучасних інформаційних ресурсів кадрової служби входять електронні бази даних працівників, які забезпечують централізоване зберігання та оперативний доступ до кадрової інформації. Важливу роль відіграють автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), що дозволяють інтегрувати різні кадрові процеси, від підбору персоналу до його оцінювання та розвитку в єдине інформаційне середовище [27].

Окреме місце займають цифрові платформи, зокрема системи рекрутингу, навчання та внутрішньої комунікації, які забезпечують швидкий обмін інформацією між працівниками та структурними підрозділами. Крім того, все більшого значення набувають аналітичні інструменти, які дозволяють обробляти великі масиви кадрових даних, виявляти тенденції, оцінювати ефективність персоналу та підтримувати прийняття управлінських рішень на основі даних [10].

Таким чином, сучасна система інформаційних ресурсів кадрової служби є інтегрованою цифровою екосистемою, що поєднує різні джерела інформації та забезпечує комплексну підтримку всіх етапів управління персоналом.

Інформаційні ресурси, що використовуються у діяльності кадрової служби, доцільно класифікувати за кількома ознаками.

1. За змістом інформації:

- персональні дані працівників;
- кадрово-облікова інформація;
- нормативно-правова інформація;
- аналітична та статистична інформація;
- управлінська інформація.

2. За формою подання:

- документована (накази, договори, особові справи);

- електронна (бази даних, електронні реєстри);
- візуалізована (графіки, діаграми, звіти).

3. За джерелом походження:

- внутрішні інформаційні ресурси;
- зовнішні інформаційні ресурси.

4. За ступенем обробки:

- первинна інформація;
- вторинна (аналітична) інформація [20].

Така класифікація дає змогу впорядкувати інформаційні потоки в системі управління персоналом та забезпечити їх більш раціональне використання. Це, своєю чергою, підвищує ефективність обробки даних і підтримує прийняття управлінських рішень у кадровій службі [23].

Структура інформаційних ресурсів кадрової служби є багаторівневою та включає взаємопов'язані елементи, що забезпечують повний цикл обробки кадрової інформації:

1. Первинна кадрова інформація – це базові дані про працівників, які формуються на етапі їхнього найму та подальшого супроводу трудової діяльності. Вона включає:

- анкетні дані працівника;
- дані про освіту та кваліфікацію;
- інформацію про трудовий стаж;
- дані про прийняття, переведення, звільнення;
- інформацію про відпустки та лікарняні.

2. Кадрова документація:

- накази з особового складу;
- трудові договори;
- посадові інструкції;
- особові справи працівників;
- табелі обліку робочого часу.

3. Аналітичні інформаційні ресурси формуються на основі первинних даних та включають:

- звіти щодо чисельності персоналу;
- аналіз плинності кадрів;
- оцінку ефективності працівників;
- статистичні звіти щодо HR-процесів.

4. Управлінська інформація, використовується керівництвом для прийняття рішень і включає:

- кадрові стратегії;
- плани розвитку персоналу;
- рішення щодо мотивації та підвищення кваліфікації [4].

Джерела інформації в кадровій роботі поділяються на внутрішні та зовнішні, кожні з яких відіграють важливу роль у формуванні повної інформаційної бази. Внутрішні джерела формуються безпосередньо в організації та є основою кадрового обліку [44]. До них належать:

- кадрові накази;
- особові справи працівників;
- внутрішні звіти;
- дані бухгалтерського обліку щодо заробітної плати;
- результати оцінювання персоналу;
- внутрішні регламенти та положення.

Внутрішні джерела характеризуються високим рівнем достовірності, оскільки формуються у межах офіційної діяльності підприємства. Зовнішні джерела використовуються для забезпечення кадрової служби нормативною та аналітичною інформацією представлено в таблиці 1.4.

**Таблиця 1.4 – Зовнішні джерела інформаційного забезпечення
кадрової служби [44]**

№	Зовнішнє джерело інформації	Характеристика та призначення
1	Законодавство України про працю	Регулює трудові відносини, порядок прийняття, переведення та звільнення працівників
2	Нормативно-правові акти у сфері охорони праці та захисту персональних даних	Забезпечують дотримання вимог безпеки праці та конфіденційності персональної інформації
3	Ринок праці та аналітичні огляди	Використовуються для аналізу попиту і пропозиції робочої сили, рівня заробітної плати та кадрових тенденцій
4	Статистичні дані державних органів	Дають можливість оцінити демографічну ситуацію, рівень зайнятості та безробіття
5	Професійні стандарти	Визначають вимоги до компетентності, кваліфікації та професійних навичок працівників
6	Інформація з освітніх установ	Використовується для підбору молодих спеціалістів та організації співпраці з навчальними закладами

Зовнішні джерела інформації дають змогу своєчасно враховувати зміни у зовнішньому середовищі та відповідно коригувати кадрову політику організації. Це забезпечує її більш гнучке реагування на ринкові, економічні та соціальні фактори.

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується активною цифровізацією процесів управління персоналом, що суттєво трансформує підходи до формування, обробки та використання кадрової інформації. Якщо раніше основний акцент робився на паперовому документообігу та ручному веденні обліку, то сьогодні кадрова служба функціонує в умовах широкого застосування електронних інформаційних ресурсів і автоматизованих систем [10].

Електронні інформаційні ресурси в управлінні персоналом являють собою сукупність цифрових інструментів і платформ, які забезпечують повний цикл роботи з кадровими даними – від їхнього збору до аналітичної обробки та використання в управлінні. До таких ресурсів належать HRM- та HRIS-системи, які інтегрують основні функції управління персоналом в єдине інформаційне

середовище. Вони дозволяють централізовано вести облік працівників, контролювати кадрові процеси та формувати управлінську звітність [21].

Важливим елементом є електронні бази даних персоналу, які забезпечують систематизоване зберігання інформації про працівників, їхній досвід, кваліфікацію, результати роботи та інші кадрові характеристики. Такі бази даних значно спрощують доступ до інформації та підвищують її актуальність [26].

Окрему роль відіграють системи електронного документообігу, які дозволяють автоматизувати процеси створення, погодження, зберігання та архівування кадрових документів. Завдяки цьому зменшується залежність від паперових носіїв, прискорюється обробка інформації та підвищується контроль за її рухом [35].

У сучасних організаціях також активно використовуються хмарні сервіси управління персоналом, які забезпечують доступ до кадрових даних у будь-який час і з будь-якого місця, що є особливо актуальним в умовах дистанційної та гібридної роботи. Крім того, автоматизовані системи обліку робочого часу дозволяють точно фіксувати присутність працівників, аналізувати продуктивність та оптимізувати кадрове планування.

Використання електронних інформаційних ресурсів має низку суттєвих переваг. Насамперед це значне пришвидшення обробки кадрової інформації, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Також зменшується ймовірність виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором, та підвищується точність даних.

Крім того, сучасні цифрові системи забезпечують можливість інтеграції різних джерел інформації в єдину платформу, що сприяє комплексному аналізу кадрових процесів. Важливою перевагою є доступність інформації в режимі реального часу, що підвищує оперативність управління персоналом.

Не менш значущим є аспект інформаційної безпеки: сучасні системи передбачають багаторівневий захист даних, резервне копіювання та контроль доступу, що забезпечує надійне зберігання конфіденційної кадрової інформації [13].

Електронні ресурси включають:

- HRM- та HRIS-системи;
- електронні бази даних персоналу;
- системи електронного документообігу;
- хмарні сервіси з управління персоналом;
- автоматизовані системи обліку робочого часу.

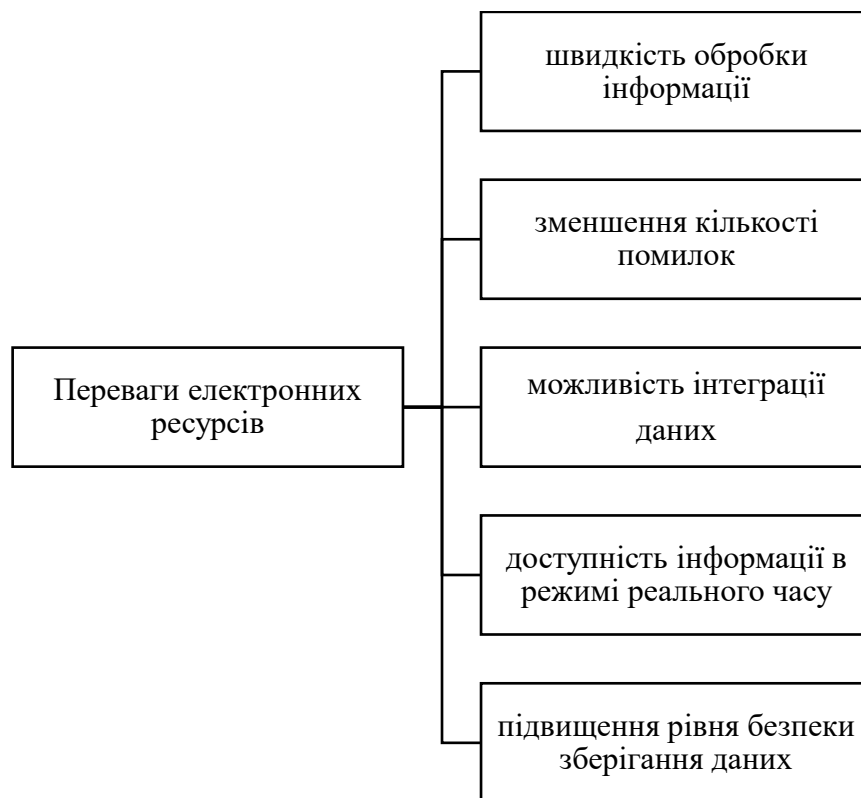


Рисунок 1.1 – Переваги електронних ресурсів

Важливим складником сучасної системи інформаційних ресурсів кадрової служби є HR-аналітика (People Analytics), яка ґрунтується на системному зборі та аналізі великих обсягів кадрових даних. Її основне призначення полягає у підтримці управлінських рішень на основі об'єктивної інформації, а не інтуїтивних оцінок [37].

HR-аналітика інтегрує дані з різних джерел – кадрових інформаційних систем, систем обліку робочого часу, результатів оцінювання персоналу, рекрутингових платформ та навчальних систем. На основі цього формується

аналітична база, яка дозволяє оцінювати стан і динаміку кадрових процесів у організації.

До ключових напрямів застосування HR-аналітики належать:

- аналіз рівня плинності персоналу та визначення її причин;
- оцінювання результативності та ефективності працівників;
- прогнозування потреб у персоналі з урахуванням розвитку компанії;
- аналіз продуктивності праці в розрізі підрозділів і посад;
- визначення та контроль витрат на персонал [36].

Завдяки використанню HR-аналітики кадрова служба отримує можливість не лише фіксувати поточний стан персоналу, але й прогнозувати майбутні тенденції. Це забезпечує перехід від традиційного, інтуїтивного підходу до управління персоналом до сучасної моделі управління, що суттєво підвищує ефективність кадрової політики та якість управлінських рішень.

Незважаючи на розвиток цифрових технологій, у діяльності кадрових служб часто виникають проблеми подано в рисунку 1.2.

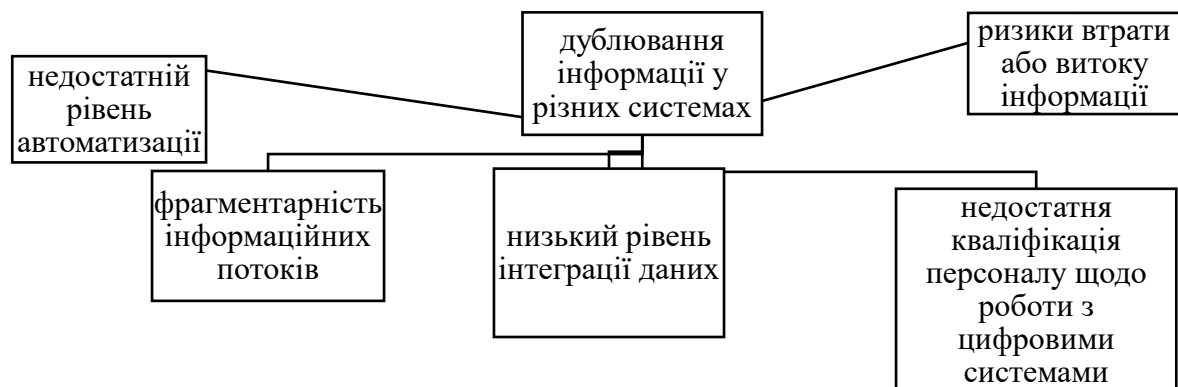


Рисунок 1.2 – Проблеми інформаційного забезпечення кадрової служби [28]

Ці проблеми потребують комплексного вирішення шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій та оптимізації кадрових процесів.

Рівень організації та розвитку інформаційних ресурсів безпосередньо впливає на результативність діяльності кадрової служби, а також на загальну ефективність функціонування організації. Сформована та якісно структурована

інформаційна база створює необхідні умови для своєчасного отримання, обробки та використання кадрових даних у процесі управління персоналом [8].

Наявність сучасної системи інформаційних ресурсів дає змогу:

- оптимізувати ключові процеси управління персоналом за рахунок їх автоматизації та стандартизації;
- зменшити часові витрати на обробку кадрової інформації та підготовку управлінської звітності;
- підвищити обґрунтованість і якість кадрових рішень;
- забезпечити більшу прозорість і контрольованість управлінських процесів;
- удосконалити стратегічне планування людських ресурсів на основі актуальних даних [17].

Таким чином, інформаційні ресурси виступають одним із ключових стратегічних активів організації, рівень розвитку якого суттєво визначає її ефективність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та загальну конкурентоспроможність.

1.3. Сучасні інформаційні системи та технології в управлінні персоналом: вітчизняний та зарубіжний досвід

Сучасний етап розвитку системи управління персоналом характеризується глибокою інтеграцією цифрових технологій у всі ключові кадрові процеси. Якщо раніше інформаційні технології розглядалися переважно як допоміжний інструмент для автоматизації окремих операцій, то сьогодні вони набули статусу стратегічного ресурсу, який безпосередньо впливає на ефективність управління людським капіталом організації.

В умовах високої конкуренції на ринку праці, швидких змін зовнішнього середовища та зростання вимог до якості персоналу підприємства змушені активно впроваджувати сучасні цифрові HR-рішення. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити гнучкість організації, її

здатність швидко адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати кадровий потенціал.

Сучасні інформаційні системи управління персоналом охоплюють широкий спектр функцій і забезпечують комплексну автоматизацію HR-процесів. Зокрема, вони використовуються для підбору та найму працівників, ведення кадрового обліку, організації системи оцінювання персоналу, планування навчання та розвитку компетенцій, а також управління кар'єрним зростанням співробітників [1].

Завдяки впровадженню таких систем значно зменшується обсяг рутинної роботи кадрових працівників, скорочується час обробки інформації та підвищується її точність і достовірність. Крім того, цифровізація HR-процесів забезпечує оперативний доступ до актуальних даних, що сприяє більш швидкому та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Нинішні підходи до управління персоналом значною мірою базуються на використанні спеціалізованих інформаційних систем, серед яких ключове місце займають HRIS (Human Resource Information System) та HRM-системи (Human Resource Management Systems). У науковій літературі підкреслюється, що саме цифрові HR-платформи стали основою переходу від адміністративного кадрового обліку до стратегічного управління людськими ресурсами [20].

HRIS розглядається як інформаційна система, що забезпечує систематизований збір, зберігання, обробку та аналіз даних про персонал. Основна її функція полягає у формуванні єдиної бази кадрової інформації, яка дозволяє оперативно отримувати актуальні дані про працівників, їхній професійний досвід, кваліфікацію, зайнятість, відпустки та інші параметри [38].

HRM-системи є більш розширеним поняттям і охоплюють не лише інформаційну складову, але й управлінський функціонал. HRM-системи інтегрують усі ключові HR-процеси в єдину цифрову екосистему, що дозволяє забезпечити безперервність управління персоналом – від рекрутингу до звільнення працівника [39].

Практичний приклад застосування таких систем можна побачити у міжнародних компаніях, зокрема у Deloitte, IBM та Unilever. Наприклад, компанія Unilever використовує цифрові HR-платформи для автоматизованого відбору кандидатів, де первинний скринінг резюме частково виконується алгоритмами штучного інтелекту, що інтегровані в HRIS-систему. Це дозволяє скоротити час рекрутингу та підвищити якість відбору персоналу [21].

Основні функції HRIS та HRM-систем можна систематизувати наступним чином:

- Автоматизація кадрового обліку, ведення структурованих даних про працівників у цифровому форматі з мінімізацією ручної обробки інформації.
- Управління процесами рекрутингу використання ATS-модулів (Applicant Tracking Systems) для відбору, оцінки та супроводу кандидатів.
- Формування та ведення електронних особових справ, централізоване зберігання всієї кадрової документації в цифровому вигляді.
- Облік робочого часу та відпусток, автоматизований контроль робочих графіків, змін та відсутності працівників.
- Оцінювання ефективності персоналу використання KPI та систем performance management для аналізу результативності.
- Управління навчанням і розвитком, інтеграція з LMS-платформами (Learning Management Systems) для організації навчальних програм.
- Формування аналітичної звітності, побудова HR-аналітики для підтримки управлінських рішень [42].

Також одним із головних напрямів цифрової трансформації управління персоналом є впровадження хмарних технологій, які суттєво змінюють підхід до організації кадрових процесів. У наукових дослідженнях (Marler s Boudreau, 2017; Bondarouk s Brewster, 2016) зазначається, що перехід HR-функцій у хмарне середовище є логічним етапом еволюції HRIS-систем, оскільки забезпечує гнучкість, доступність і масштабованість управління даними про персонал [53; 50].

Хмарні HR-системи (Cloud HRIS та Cloud HRM) базуються на зберіганні та обробці кадрової інформації на віддалених серверах, що належать провайдерам програмних рішень. Це дозволяє організаціям отримувати доступ до HR-даних через інтернет у режимі реального часу, незалежно від географічного розташування користувачів. Такий підхід особливо актуальний для міжнародних компаній із розгалуженою структурою та розподіленими командами [41].

Як приклад практичного застосування можна навести використання платформ SAP SuccessFactors, Workday та Oracle HCM Cloud, які активно застосовуються у глобальних корпораціях (зокрема Deloitte, Amazon, Siemens) для централізованого управління персоналом. Ці системи дозволяють інтегрувати рекрутинг, оцінювання, навчання та аналітику в єдине хмарне середовище [32].

Переваги використання хмарних технологій у HR-процесах можна розглядати більш комплексно у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги використання хмарних технологій
у HR-процесах [32]

№	Перевага	Характеристика
1	Зниження витрат на IT-інфраструктуру	Організації не потребують утримання власних серверів і складних локальних систем, оскільки обробка даних здійснюється на стороні провайдера.
2	Масштабованість рішень	Хмарні системи легко адаптуються до зростання кількості працівників або розширення бізнесу без значних технічних змін.
3	Оперативне оновлення програмного забезпечення	Оновлення та впровадження нових функцій здійснюється автоматично, без зупинки роботи системи.
4	Підвищення мобільності HR-процесів	Кадрові спеціалісти можуть працювати з інформацією віддалено, що особливо важливо в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Інтеграція з іншими корпоративними системами. Хмарні HR-рішення можуть бути пов'язані з фінансовими, аналітичними та операційними платформами, забезпечуючи єдиний інформаційний простір.

Дослідники Deloitte Human Capital Trends (Шеннон Пойнтон, Джейсон Флінн, Віктор Рейес, Девід Меллон, Ніколь Скобл-Вільямс, Сью Кантрелл) також підкреслюють, що перехід до HR-систем сприяє формуванню більш гнучкої моделі управління персоналом, яка швидше реагує на зміни ринку праці та потреби бізнесу [52].

Таким чином, хмарні технології є важливим інструментом цифровізації HR-процесів, оскільки забезпечують ефективне управління кадровими даними, підвищують швидкість обробки інформації та створюють умови для інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

HR-аналітика (People Analytics) є одним із ключових напрямів розвитку сучасного управління персоналом, що базується на системному зборі, обробці та інтерпретації даних про працівників з метою підвищення якості управлінських рішень. У наукових роботах Т. Девенпорта (Davenport, Harris & Shapiro, 2010), а також Д. Б'юдро і Д. Ульріха підкреслюється, що аналітика персоналу поступово перетворює HR-функцію з описової та адміністративної в прогнозну та стратегічну [51].

Сутність HR-аналітики полягає у використанні кількісних і якісних даних про персонал для виявлення закономірностей, оцінювання ефективності кадрових процесів та прогнозування майбутніх тенденцій. Джерелами таких даних виступають HRIS/HRM-системи, системи обліку робочого часу, платформи рекрутингу, опитування працівників, а також показники продуктивності [2].

У практичному вимірі HR-аналітика охоплює низку ключових показників (KPI), які дозволяють комплексно оцінити стан управління персоналом:

1. Плинність персоналу – це один із найважливіших індикаторів стабільності кадрового складу. Висока плинність часто сигналізує про проблеми з мотивацією або умовами праці. Наприклад, у глобальних компаніях сфери ВРО, таких як Teleperformance, контроль рівня плинності є критичним через високу динаміку персоналу [19].

2. Середній термін роботи працівника, показує стабільність команди та ефективність утримання персоналу.

3. Ефективність найму використовується для оцінки швидкості та вартості процесу рекрутингу. Наприклад, компанія Google активно застосовує аналітику рекрутингу для скорочення часу закриття вакансій і підвищення якості найму.

4. Рівень залученості працівників визначається через регулярні опитування та індекси задоволеності. Дослідження Gallup показують, що високий рівень залученості безпосередньо взаємодіє з продуктивністю бізнесу [45].

5. Продуктивність праці аналізується через співвідношення результатів роботи до витрачених ресурсів. У компаніях типу Amazon такі показники використовуються для оптимізації операційної ефективності.

6. Витрати на персонал включають заробітну плату, навчання, адаптацію та інші HR-витрати, що дозволяє оцінити економічну ефективність кадрової політики.

Важливим науковим підходом у цій сфері є концепція «data-driven HR», яку активно розвивають Д. Б'юдро та П. Рамстад. Вона передбачає, що управлінські рішення щодо персоналу повинні базуватися на фактичних даних і статистичних моделях, а не лише на інтуїції менеджерів [47].

Практичні приклади впровадження HR-аналітики можна спостерігати у міжнародних корпораціях. Наприклад, IBM використовує платформу Smarter Workforce, яка аналізує дані працівників для прогнозування звільнень та підвищення ефективності команд [6].

Таким чином, HR-аналітика виступає не лише інструментом оцінювання, але й стратегічною основою управління персоналом. Вона дозволяє організаціям переходити від реактивного підходу до проактивного управління людськими ресурсами, забезпечуючи підвищення ефективності кадрових рішень, зниження витрат і покращення загальної продуктивності організації.

У розвинених країнах цифрові HR-технології є невід'ємною складовою системи стратегічного управління організаціями. Як зазначають дослідники

Deloitte Human Capital Trends та McKinsey Global Institute, цифровізація HR у провідних економіках розглядається не як технічне оновлення, а як інструмент підвищення продуктивності бізнесу та конкурентоспроможності компаній [52].

У Сполучених Штатах Америки HR-технології перебувають на високому рівні розвитку та широко інтегровані в корпоративне управління. Найпоширенішими платформами є Workday, BambooHR та Oracle HCM Cloud, які використовуються як у великих корпораціях (Google, Amazon, Microsoft), так і в середньому бізнесі, основні напрями подані на рисунку 1.3 [40].

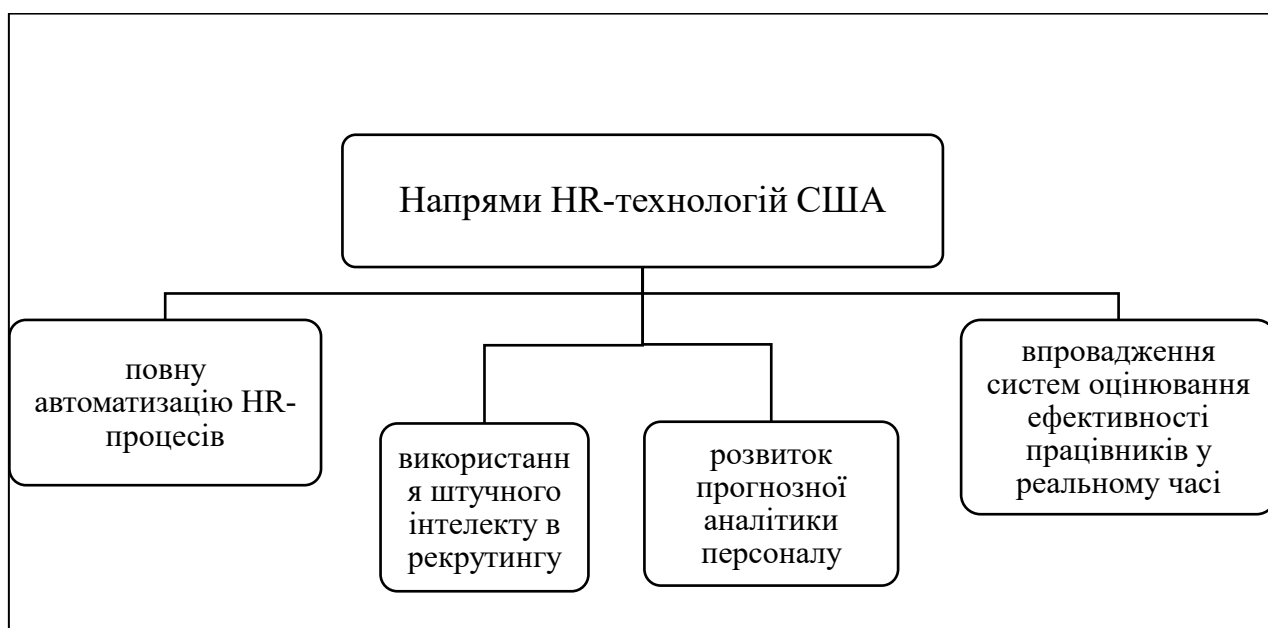


Рисунок 1.3 – Основні напрями розвитку HR-технологій у США [40]

Наприклад, компанія Amazon застосовує аналітичні HR-системи для оцінки продуктивності працівників складів, а Google активно використовує data-driven підхід для прийняття рішень щодо мотивації та розвитку персоналу.

У країнах ЄС розвиток HR-технологій тісно пов'язаний із нормативним регулюванням у сфері захисту персональних даних. Ключову роль відіграє регламент GDPR (General Data Protection Regulation), який визначає жорсткі вимоги до обробки та зберігання персональної інформації працівників [12].

Основні пріоритети HR-цифровізації в ЄС:

- забезпечення прозорості HR-процесів;
- дотримання стандартів захисту персональних даних;

- розвиток електронного урядування та цифрових HR-платформ;
- впровадження етичних стандартів використання AI в управлінні персоналом.

Наприклад, у Німеччині компанії Siemens активно впроваджує інтегровані HRIS-рішення з підвищеним рівнем захисту даних і контролем доступу [24].

У Японії та Південній Кореї HR-технології розвиваються у тісному зв'язку з високим рівнем автоматизації виробництва та впровадженням інноваційних технологій. За даними OECD, ці країни є одними з лідерів у впровадженні роботизованих та AI-рішень у бізнес-процеси [12].

Основні особливості:

- високий рівень автоматизації HR-функцій;
- використання роботизованих систем управління персоналом;
- інтеграція штучного інтелекту у виробничі та управлінські процеси;
- розвиток систем прогнозування кадрових потреб.

Наприклад, у Японії компанія Toyota використовує цифрові системи для аналізу продуктивності працівників та оптимізації виробничих команд [46].

В Україні впровадження HRIS та HRM-систем відбувається поступово і нерівномірно, що пов'язано з рівнем цифровізації економіки та фінансовими можливостями підприємств. Найчастіше використовуються як локальні, так і хмарні рішення для кадрового обліку [22].

Серед поширених систем:

Workable – платформа, основний акцент якої зроблено на автоматизації процесу підбору персоналу, водночас вона містить базові функції HR-управління [55].

BambooHR – зручне HR-рішення для малого та середнього бізнесу, орієнтоване на автоматизацію кадрового документообігу та аналіз HR-показників [49].

ADP Workforce Now – комплексне HR-рішення для великих компаній із розгалуженою структурою, що надає широкі можливості для аналітики та управління персоналом [48].

HURMA – сучасна HRM-платформа, яка підходить для підприємств різного масштабу та сфер діяльності. Система поєднує інструменти рекрутингу, HR-аналітики, управління відсутностями працівників, проведення опитувань і контролю емоційного клімату в колективі [32].

Sage HR – компактна система управління персоналом, яка включає інструменти для адаптації нових співробітників, організації навчання та контролю відпусток [55].

Breezy HR – HR-платформа, що забезпечує ефективну взаємодію між членами команди під час найму працівників та управління персоналом [32].

Zoho People – багатофункціональна HRM-система, що вирізняється можливістю налаштування форм і шаблонів, а також підтримує інтеграцію з великою кількістю сервісів [56].

Практика показує, що великі міжнародні компанії, які працюють в Україні (зокрема у сфері аутсорсингу та IT), впроваджують більш розвинені цифрові HR-рішення, орієнтовані на глобальні стандарти управління персоналом, основні проблеми розвитку HR-технологій представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Проблеми розвитку HR-технологій в Україні [34]

Проблема	Характеристика	Наслідки для кадрової служби
Недостатній рівень фінансування цифровізації підприємств	Обмежені інвестиції у впровадження сучасних HR-систем та цифрових платформ	Повільне оновлення інформаційної інфраструктури
Обмежена автоматизація кадрових процесів	Значна частина HR-функцій виконується вручну або з використанням застарілих програм	Зниження ефективності роботи кадрової служби
Фрагментарна інтеграція інформаційних систем	Відсутність єдиної інтегрованої HR-системи та слабка взаємодія між програмними продуктами	Дублювання інформації та ускладнення обробки даних
Недостатній рівень цифрових компетенцій HR-персоналу	Працівники кадрових служб не завжди володіють сучасними цифровими навичками	Низька ефективність використання HR-технологій

Попри активний розвиток цифрових HR-рішень, у цій сфері залишається низка системних викликів. Дослідники відзначають, що ключовими проблемами є не лише технологічні обмеження, але й організаційні та культурні фактори.

Основні проблеми:

- ризики кібербезпеки та витоку персональних даних;
- залежність від великих технологічних провайдерів;
- опір працівників змінам і цифровим трансформаціям;
- висока вартість впровадження AI та аналітичних систем;
- нерівномірний рівень цифрової зрілості організацій.

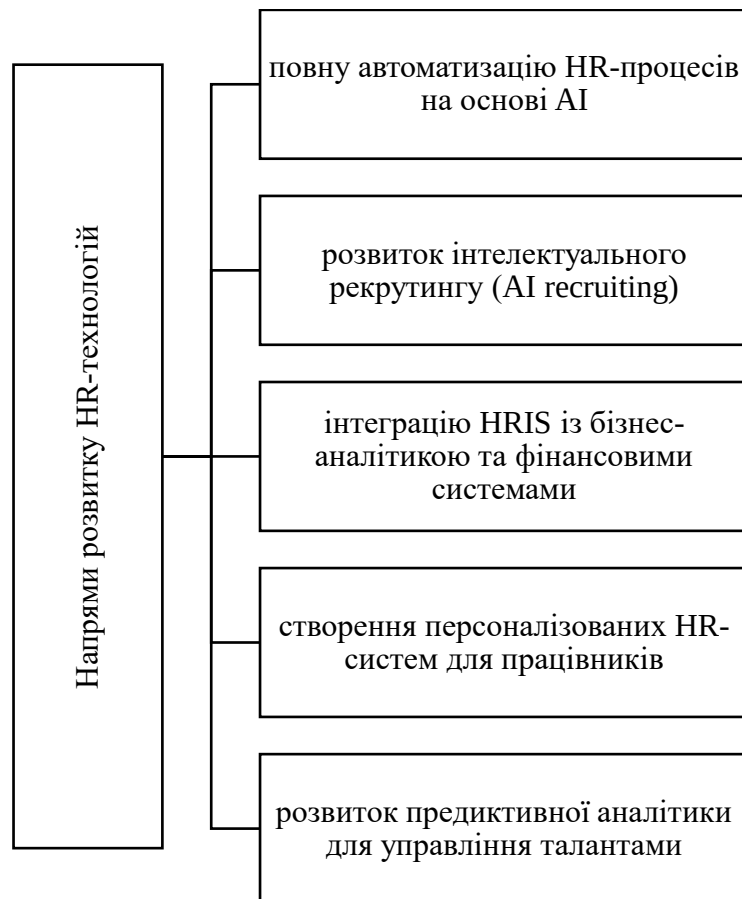


Рисунок 1.4 – Перспективні напрями розвитку HR-технологій [34]

Як показує міжнародна практика, сучасні HR-технології суттєво трансформують підходи до управління персоналом, переводячи більшість кадрових процесів у цифровий формат. Їх використання сприяє підвищенню ефективності роботи кадрових служб, покращенню якості управлінських рішень та оптимізації використання людських ресурсів. Крім того, цифрові інструменти створюють передумови для більш гнучкого та стратегічного управління персоналом. У майбутньому саме рівень цифрового розвитку визначатиме конкурентоспроможність, ефективність та успішність компаній на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЦУ»

2.1. Загальна організаційно-функціональна характеристика ТОВ «КЦУ»

ТОВ «КЦУ» є структурним підрозділом міжнародної групи Teleperformance та здійснює діяльність у сфері аутсорсингу бізнес-процесів. У межах організаційної структури підприємства важливу роль відіграє відділ кадрів, який відповідає за кадрове діловодство, рекрутинг, адаптацію персоналу та ведення електронного кадрового документообігу. Структура HR-підрозділу передбачає розподіл відповідальності між фахівцями з підбору персоналу, кадрового адміністрування та відповідальними особами за ведення системи електронного документообігу. HR дослівно розшифровується та перекладається як human resources, людські ресурси.

ТОВ «КЦУ» має лінійно-функціональну організаційну структуру, типову для міжнародних ВРО-компаній. Аутсорсинг бізнес-процесів (англійською Business Process Outsourcing або ВРО) це співпраця із ВРО-компанією передбачає, що для аутсорсингу двох і більше різнопланових процесів можна залучити одну компанію-ВРО. Така схема нам дозволяє витратити менше зусиль на управління, комунікацію та контроль переданих у аутсорсинг процесів, а також менші фінансові витрати.

Компанія ТОВ «КЦУ» є міжнародною корпорацією, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері управління клієнтським досвідом, цифрових рішень, технічної підтримки, обробки даних та аутсорсингу бізнес-процесів. Компанія працює на глобальному ринку та обслуговує велику кількість міжнародних клієнтів у різних галузях економіки, серед яких фінансовий сектор, телекомунікації, електронна комерція, інформаційні технології, туристична сфера, медичні послуги та інші.

До основних підрозділів в ТОВ «КЦУ» належать подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Підрозділи в компанії ТОВ «КЦУ»

Підрозділи ТОВ «КЦУ»	
HR Department (Recruitment, People Support, Training)	WFM (Workforce Management – це, в широкому розумінні, управління персоналом)
Operations (команда підтримки клієнтів)	Finance is Administration.
Quality Assurance,	IT Support

Історія компанії ТОВ «КЦУ» розпочалася у 1978 році у Франції. Засновником компанії став Даніель Жульєн, який створив підприємство з метою надання послуг дистанційного обслуговування клієнтів. Упродовж свого розвитку компанія поступово розширювала географію діяльності, відкривала нові представництва по всьому світі та вдосконалювала технології взаємодії з клієнтами.

Сьогодні ТОВ «КЦУ» є однією з найбільших міжнародних компаній у сфері управління клієнтським досвідом. Компанія здійснює діяльність у десятках країн світу та забезпечує робочими місцями сотні тисяч працівників. Її діяльність базується на використанні сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем обробки інформації та інноваційних HR-рішень.

Головне завдання компанії полягає в наданні клієнтського сервісу найвищого рівня, вдосконаленні бізнес-процесів партнерів та побудові чіткої взаємодії між бізнесом і кінцевими споживачами. Ключовим інструментом для реалізації цієї мети є HR-відділ, який відповідає за весь цикл роботи: від рекрутингу та адаптації до навчання, мотивації й оцінки ефективності співробітників.

Організаційна структура компанії ТОВ «КЦУ» характеризується багаторівневою системою управління, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів у різних країнах. Структура управління побудована за функціональним принципом та включає керівництво компанії, адміністративні підрозділи, операційні відділи, службу управління персоналом, фінансовий відділ, IT-відділ, юридичний відділ та інші структурні одиниці.

Особливістю діяльності компанії ТОВ «КЦУ» є високий рівень автоматизації HR-процесів. У кадровій роботі активно використовуються сучасні інформаційні системи, електронні бази даних, цифрові платформи для рекрутингу та внутрішньої комунікації. Це дозволяє значно підвищити швидкість обробки інформації, мінімізувати кількість помилок у документації та забезпечити ефективний контроль кадрових процесів.

Кадрова служба ТОВ «КЦУ» працює в умовах масштабного штату працівників та інтенсивного руху кадрів. Компанія постійно здійснює набір нових працівників, що зумовлено масштабами діяльності та специфікою сфери обслуговування клієнтів. З огляду на це, критично важливого значення набуває побудова результативної системи інформаційного забезпечення для департаменту управління персоналом.

Одним із ключових напрямів діяльності компанії є рекрутинг персоналу. Для пошуку кандидатів використовуються сучасні цифрові інструменти, зокрема професійні платформи пошуку роботи, соціальні мережі, корпоративні сайти та спеціалізовані HR-системи. Автоматизація процесу рекрутингу дозволяє швидко обробляти значний обсяг резюме, проводити первинний відбір кандидатів та формувати кадровий резерв.

У компанії застосовується комплексний підхід до адаптації нових працівників. Після прийняття на роботу співробітники мінімум 3 тижні проходять навчання, ознайомлюються з корпоративними стандартами та внутрішніми регламентами компанії. Для цього використовуються електронні навчальні платформи, онлайн-тренінги та внутрішні інформаційні ресурси.

Важливу роль у діяльності ТОВ «КЦУ» відіграє система оцінювання персоналу. Компанія здійснює регулярний моніторинг результативності праці працівників, аналізує рівень їх професійних компетенцій та ефективність

виконання посадових обов'язків. Для цього використовуються спеціалізовані програмні продукти та аналітичні системи.

Система мотивації персоналу в компанії базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Працівники можуть отримувати премії, бонуси, можливості кар'єрного розвитку, професійного навчання та участі у корпоративних програмах. Значна увага приділяється підтриманню позитивного психологічного клімату та розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура ТОВ «КЦУ» орієнтована на підтримку командної роботи, відкритої комунікації та професійного розвитку персоналу. Компанія декларує принципи рівності, толерантності, дотримання етичних норм та соціальної відповідальності. Для підтримки корпоративної культури використовуються внутрішні інформаційні канали, корпоративні заходи, онлайн-платформи та комунікаційні системи.

Управління персоналом у ТОВ «КЦУ» базується на принципах цифровізації та автоматизації кадрових процесів. У роботі кадрової служби активно використовуються HRIS-системи, системи електронного документообігу, хмарні сервіси та програмні комплекси для управління персоналом.

Human Resource Management (HRM) або Human Resources Information System (HRIS) – це програмне забезпечення для роботи з персоналом. Такі комплексні системи призначені для автоматизації найму, залучення співробітників, відбору, їх навчання та розвитку, надання пільг, оцінки продуктивності, винагород та мотивації. Цього вдається досягти завдяки використанню програм для HR та HR-аналітики.

Інформаційні системи дозволяють кадровій службі:

- зберігати та обробляти кадрову інформацію;
- формувати електронні особові справи працівників;
- контролювати графіки роботи та відпусток;

- здійснювати аналітику кадрових показників;
- автоматизувати процеси оцінювання персоналу;
- забезпечувати швидкий доступ до необхідної інформації;
- формувати кадрову звітність.

Велика увага в компанії приділяється захисту персональних даних працівників. Оскільки діяльність ТОВ «КЦУ» пов'язана з обробкою великих обсягів інформації, питання інформаційної безпеки є одним із пріоритетних напрямів діяльності. Компанія використовує сучасні системи захисту інформації, обмеження доступу до даних та механізми контролю конфіденційності.

Важливим елементом функціонування компанії є система внутрішніх комунікацій. Для забезпечення ефективної взаємодії між працівниками використовуються корпоративна електронна пошта, месенджери, внутрішні портали та онлайн-платформи. Це сприяє швидкому обміну інформацією, підвищує рівень координації діяльності та забезпечує оперативне вирішення робочих питань.

Однією з особливостей діяльності ТОВ «КЦУ» є мультикультурне середовище. У компанії працюють представники різних країн та культур, що потребує ефективної організації комунікації та управління персоналом. Для цього використовуються міжнародні стандарти HR-менеджменту, програми розвитку міжкультурної взаємодії та системи дистанційної комунікації.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ТОВ «КЦУ» активно впроваджує інноваційні технології у сфері управління персоналом. Компанія використовує елементи штучного інтелекту, автоматизовані системи аналізу даних та цифрові інструменти оцінювання ефективності працівників.

Важливим напрямом діяльності кадрової служби є навчання та професійний розвиток персоналу. Компанія регулярно організовує тренінги, вебінари, курси підвищення кваліфікації та програми розвитку професійних компетенцій. Для цього використовуються сучасні дистанційні платформи та електронні навчальні системи.

Професійний розвиток працівників є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності компанії. ТОВ «КЦУ» зацікавлена у формуванні висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах швидких змін інформаційного середовища.

Кадрова політика компанії спрямована на забезпечення стабільності трудового колективу, підтримання високого рівня продуктивності праці та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

У процесі управління персоналом компанія використовує значний обсяг кадрової інформації, яка потребує систематизації, збереження та оперативної обробки. Саме тому інформаційне забезпечення кадрової служби є важливою складовою ефективної діяльності ТОВ «КЦУ», основні види кадрової інформації в організації подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Види кадрової інформації в організації

№	Вид кадрової інформації	Характеристика та призначення
1	Персональні дані працівників	Базова інформація про працівника (ПІБ, дата народження, контакти, ідентифікаційні дані), що використовується для кадрового обліку
2	Інформація про освіту та кваліфікацію	Дані про рівень освіти, спеціальність, сертифікати та професійні навички працівників
3	Дані про результати роботи	Оцінка ефективності виконання посадових обов'язків, досягнення КРІ
4	Інформація про проходження навчання	Дані про підвищення кваліфікації, тренінги, курси та розвиток компетенцій
5	Показники продуктивності праці	Кількісні та якісні показники ефективності роботи персоналу
6	Дані про робочий час та відпустки	Облік відпрацьованого часу, графіки роботи, лікарняні та відпустки
7	Інформація про кадровий резерв	Дані про потенційних працівників для просування на керівні посади
8	Аналітична та статистична інформація	Узагальнені дані для аналізу кадрової ситуації та прийняття управлінських рішень

Значна кількість інформаційних потоків потребує ефективної організації документообігу. У компанії використовуються електронні документи,

автоматизовані системи погодження документів та цифрові сервіси управління кадровими процесами.

У сучасних умовах функціонування міжнародних компаній особливого значення набуває дистанційна форма організації праці. Teleperformance активно використовує моделі віддаленої роботи, що потребує високого рівня цифровізації кадрових процесів та забезпечення безперервного доступу до інформаційних ресурсів.

Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності кадрової служби дозволяє компанії:

- підвищити ефективність управління персоналом;
- скоротити витрати часу на кадрові процедури;
- забезпечити оперативність обробки інформації;
- покращити якість кадрового обліку;
- підвищити рівень контролю кадрових процесів;
- забезпечити прозорість управлінських рішень.

2.2. Інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ «КЦУ»

Інформаційне забезпечення кадрової служби міжнародної компанії ТОВ «КЦУ» є складною багаторівневою системою, яка об'єднує процеси збору, обробки, зберігання та аналізу кадрової інформації в умовах глобальної цифровізації.

У межах діяльності компанії HR-функція відіграє критичну роль, оскільки ефективність бізнес-процесів безпосередньо залежить від швидкості найму, адаптації та управління продуктивністю великої кількості працівників. Саме тому інформаційна система кадрової служби побудована за принципом повної цифрової інтеграції та автоматизації.

Основою інформаційного забезпечення є HRIS-платформи, системи електронного документообігу, ATS (Applicant Tracking Systems), LMS (Learning Management Systems) та аналітичні BI-інструменти. Applicant Tracking Systems автоматизує процес підбору персоналу, відслідковує його ефективність та обробляє інформацію, беручи за основу завдання найму. Learning Management System або система управління навчанням – допомагає створювати освітні продукти в електронному вигляді та організовувати онлайн-навчання.

Структуру інформаційних ресурсів кадрової служби умовно можна поділити на кілька основних взаємопов'язаних блоків. Кожен із них виконує окрему функцію в системі управління персоналом та забезпечує повноту, актуальність і доступність кадрової інформації, більш детально подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура кадрових даних в організації

№	Група кадрових даних	Склад інформації	Призначення
1	Операційні дані персоналу	Персональні дані працівників; історія працевлаштування; трудові контракти та додатки; облік робочого часу; графіки змін	Забезпечення кадрового обліку та управління щоденною діяльністю персоналу
2	Рекрутингові дані	Заявки на вакансії; резюме кандидатів; результати співбесід; статуси кандидатів в ATS-системі	Організація процесу підбору персоналу та управління наймом
3	Дані продуктивності	КРІ працівників; оцінка якості обслуговування; середній час обробки запитів; рівень задоволеності клієнтів	Оцінювання ефективності роботи персоналу та якості виконання завдань
4	Навчальні дані	Результати тренінгів; проходження курсів; сертифікації; оцінка адаптації нових працівників	Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації

Кадрова служба займає важливе місце в організаційній структурі компанії. Вона виконує комплекс функцій, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, підтриманням кадрового документообігу та забезпеченням ефективного

функціонування персоналу. У діяльності ТОВ «КЦУ» кадрова служба досить тісно взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства, що дозволяє їй швидко вирішувати кадрові питання та забезпечувати належний рівень організації праці.

До основних функцій кадрової служби компанії належать:

- підбір та найм персоналу;
- ведення кадрового діловодства;
- організація навчання та розвитку працівників;
- адаптація нових співробітників;
- оцінювання ефективності роботи персоналу;
- контроль за дотриманням трудового законодавства;
- організація внутрішніх комунікацій;
- формування кадрового резерву;
- забезпечення збереження та захисту персональних даних працівників.

Організація інформаційних потоків у кадровій службі Teleperformance характеризуються високою динамічністю і супроводжують кожен етап життєвого циклу персоналу в організації.

Основні напрями інформаційних потоків в компанії:

1. Вхідні потоки:

- дані кандидатів;
- заявки на вакансії;
- результати тестувань;
- документи працівників.

2. Внутрішні потоки:

- переміщення персоналу;
- зміни графіків;
- оцінювання KPI;

- результати навчання.

3. Вихідні потоки:

- HR-звіти;
- аналітичні дашборди;
- управлінські рішення;
- кадрова статистика.

Технологічний фундамент HR-служби компанії побудований на впровадженні інноваційних цифрових інструментів:

- HRIS системи (Workday, SAP SuccessFactors);
- ATS системи для рекрутингу;
- LMS платформи для навчання персоналу;
- BI-системи для аналітики (Power BI);
- системи електронного документообігу.

Ці системи інтегровані між собою, що дозволяє забезпечити безперервний та швидкий обмін даними. Основною перевагою є централізація інформації та доступ до даних у режимі реального часу.

Важливою складовою інформаційного забезпечення також є використання HR-аналітики та штучного інтелекту. Основні напрями використання штучного інтелекту представлені на рисунку 2.1.

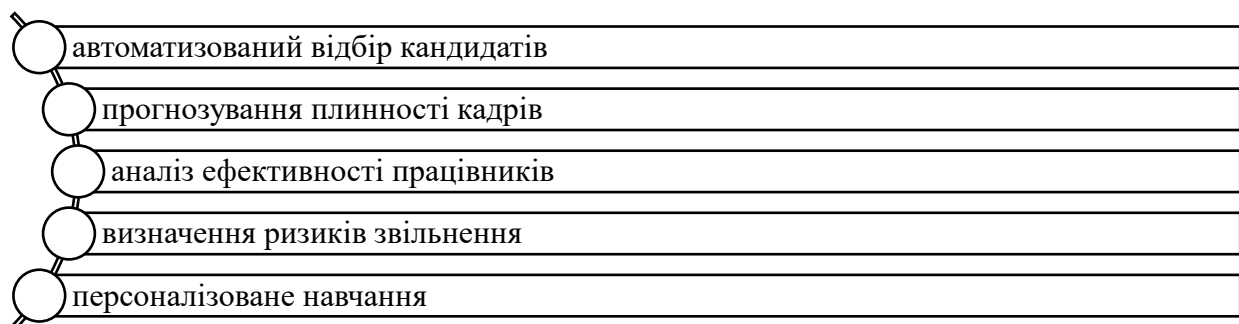


Рисунок 2.1 – Основні напрями використання штучного інтелекту

Штучний інтелект дозволяє суттєво зменшити навантаження на відділ кадрів та підвищити точність управлінських рішень. Компанія також розробила власну

модель штучного інтелекту для працівників щоб пришвидшити пошук важливої та проектної інформації. З метою мінімізації ризиків витоку конфіденційних даних, пов'язаних із впровадженням технологій штучного інтелекту в роботу кадрової служби ТОВ «КЦУ», розроблено спеціальне інформаційне повідомлення «Безпечне використання штучного інтелекту для співробітників» (Додаток А).

Попри значні масштаби цифрової трансформації, у системі управління персоналом ТОВ «КЦУ» простежуються певні деструктивні чинники та проблеми:

1. Велика кількість інтегрованих платформ перевантажує систему та ускладнює ефективний контроль і роботу з даними.
2. Ризики дублювання інформації, через специфіку роботи різних модулів HRIS виникає потреба дублювати ту саму інформацію вручну.
3. Програми сильно перевантажені, бо через величезну кількість працівників нові дані надходять щосекунди.
4. Кібербезпека, обробка персональних даних вимагає високого рівня захисту.
5. Людський фактор, помилки при введенні або аналізі даних залишаються актуальними.

Ефективність HR-системи можна оцінювати за такими критеріями, подано на рисунку 2.2.

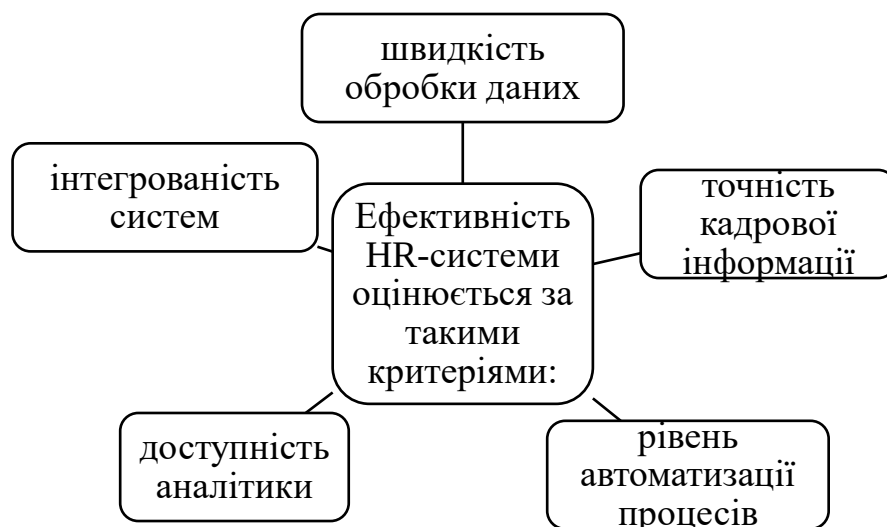


Рисунок 2.2 – Критерії ефективності HR-системи

Хоча більшість процесів у компанії вже роблять комп'ютери та програми, їх усе ще потрібно краще налаштувати, щоб вони працювали разом і без збоїв. У цьому допомагає команда ІТ відділу.

Отже, у діяльності кадрової служби ТОВ «КЦУ» активно застосовуються сучасні інформаційні технології, які сприяють автоматизації HR-процесів, оперативній обробці інформації та підвищенню ефективності управління персоналом. Водночас наявні окремі труднощі, зокрема перевантаження інформаційних систем, ризики інформаційної безпеки та ймовірність виникнення помилок при роботі з даними, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи інформаційного забезпечення.

2.3. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби ТОВ КЦУ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби компанії ТОВ «КЦУ» є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом. Завдяки сучасним інформаційним системам і технологіям компанія може швидше обробляти кадрові дані, автоматизувати HR-процеси та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо найму, розвитку й мотивації працівників.

Основною метою вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби є підвищення швидкості обробки інформації, точності кадрових даних та їхньої аналітичної цінності для прийняття управлінських рішень. Важливим завданням також є скорочення часових і фінансових витрат на виконання HR-процесів шляхом їх автоматизації та активного використання сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню якості кадрового менеджменту, підвищенню продуктивності праці фахівців кадрової служби та забезпеченню більш

ефективного використання інформаційних ресурсів компанії. Удосконалення інформаційного забезпечення доцільно здійснювати за кількома ключовими напрямками, які наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні напрями удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби

№	Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
1	Технологічна модернізація HRIS	Оновлення та впровадження сучасних HRIS-платформ для управління персоналом	Підвищення ефективності обробки кадрових даних
2	Впровадження AI-рішень	Використання штучного інтелекту для підбору, оцінювання та прогнозування персоналу	Автоматизація HR-процесів та підвищення точності рішень
3	Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання HR-систем з іншими корпоративними платформами	Усунення дублювання даних та підвищення узгодженості інформації
4	Підвищення рівня кібербезпеки	Захист персональних даних, впровадження політик доступу та шифрування	Зменшення ризиків витоку інформації
5	Розвиток HR-аналітики (People Analytics)	Використання аналітичних інструментів для оцінки персоналу та прогнозування потреб	Підтримка стратегічного управління персоналом
6	Оптимізація кадрового документообігу	Перехід до електронного документообігу та автоматизації процесів	Скорочення часу обробки документів і підвищення ефективності

Одним із найважливіших напрямів удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби є впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом або розширення можливостей уже використовуваних цифрових платформ. Такі системи дають змогу автоматизувати основні HR-процеси, зокрема підбір персоналу, ведення кадрового обліку, адаптацію нових працівників, оцінювання результативності, навчання та професійний розвиток. Завдяки цьому кадрова служба отримує можливість швидко обробляти великі обсяги інформації, зменшувати кількість помилок у документації та забезпечувати

оперативне прийняття управлінських рішень, очікувані ефекти щодо покращення представлено на рисунку 2.3.

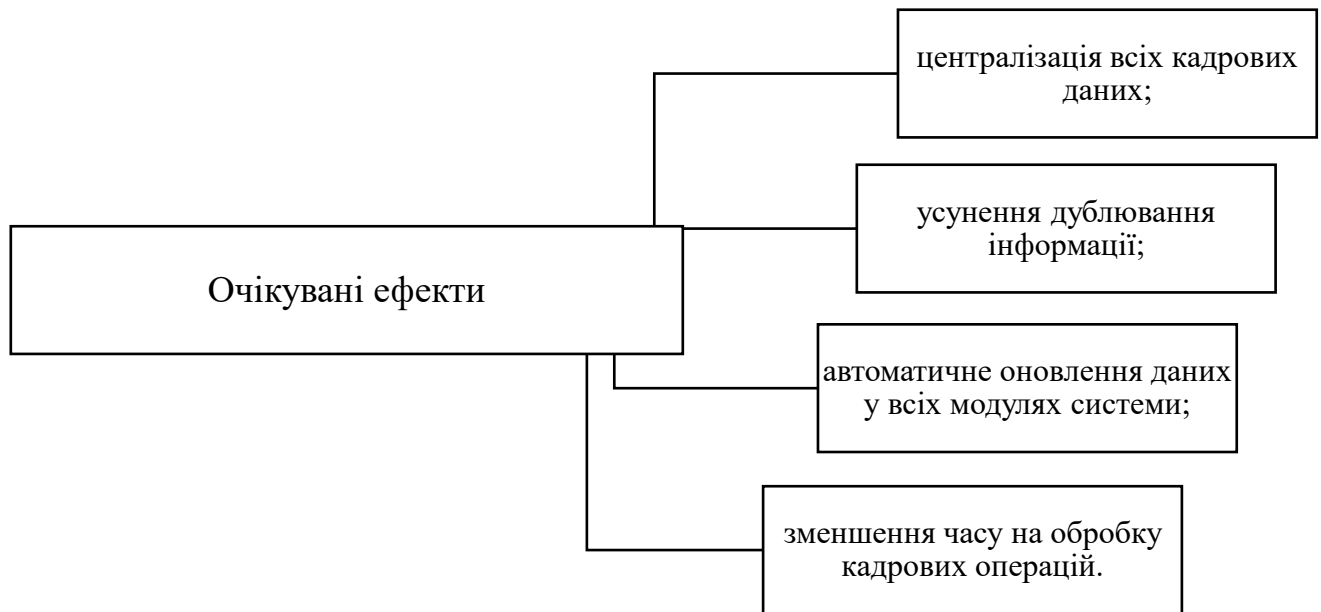


Рисунок 2.3 – Основні очікувані ефекти

Особливу увагу слід приділити інтеграції HRIS з:

- фінансовими системами;
- системами обліку робочого часу;
- LMS (системами навчання);
- BI-аналітичними платформами.

Одним із перспективних напрямів удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби є використання технологій штучного інтелекту для автоматизації HR-процесів. Штучний інтелект може застосовуватися для аналізу резюме, первинного відбору кандидатів, прогнозування плинності кадрів, оцінювання ефективності працівників та формування рекомендацій щодо навчання і розвитку персоналу.

Для компанії використання таких технологій дасть змогу скоротити час на підбір персоналу, підвищити якість кадрових рішень та зменшити навантаження на працівників кадрової служби. Основні ІІІ-рішення:

1. ШІ-рекрутинг

- автоматичний аналіз резюме;
- оцінка відповідності кандидата посаді;
- впорядкування кандидатів.

2. Прогнозна аналітика

- прогноз плинності персоналу;
- визначення ризику звільнення;
- аналіз задоволеності працівників.

3. AI-навчання

- персоналізовані навчальні програми;
- адаптивні LMS-системи;
- оцінка прогресу працівників.

4. HR-чат-боти

- автоматичні відповіді працівникам;
- підтримка 24/7;
- зниження навантаження на HR-відділ.

Важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби є розвиток HR-аналітики (People Analytics), яка забезпечує прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання аналітичних інструментів дозволяє оцінювати плинність кадрів, рівень продуктивності працівників, ефективність навчання та прогнозувати майбутні потреби в персоналі. Для компанії ТОВ «КЦУ» розвиток HR-аналітики сприятиме підвищенню точності кадрового планування, своєчасному виявленню проблем у роботі з персоналом та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Основні напрями розвитку:

- інтеграція всіх HR-даних у єдине сховище;
- створення інтерактивних дашбордів для керівництва;

- використання прогностичної аналітики;
- аналіз ефективності HR-процесів у реальному часі.

Очікувані результати:

- підвищення точності управлінських рішень;
- зменшення плинності кадрів;
- оптимізація витрат на персонал;
- покращення якості рекрутингу.

Також важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби є повний перехід до електронного кадрового документообігу. Це дозволяє автоматизувати створення, погодження, зберігання та облік кадрових документів, зменшити використання паперових носіїв і підвищити швидкість обробки інформації.

Для компанії повне впровадження електронного документообігу забезпечить більш ефективну організацію кадрових процесів, зниження ризику втрати даних та підвищення прозорості управління персоналом.

До основних заходів належать:

- впровадження електронного підпису;
- цифровізація особових справ;
- автоматизація формування наказів;
- інтеграція документообігу з HRIS.

Це дозволяє:

- зменшити паперовий обсяг документів;
- скоротити час обробки кадрових операцій;
- підвищити прозорість процесів.

Оскільки кадрова служба працює з великим обсягом персональних даних, ключовим напрямом удосконалення є посилення кібербезпеки інформаційних систем. Це передбачає захист кадрової інформації від несанкціонованого доступу,

витоку або втрати даних. Для компанії ТОВ «КЦУ» важливими заходами є впровадження багаторівневої системи доступу, шифрування даних, регулярний аудит інформаційних систем та дотримання міжнародних стандартів захисту інформації. Це дозволяє забезпечити конфіденційність HR-даних і знизити ризики кіберзагроз, основні заходи представлені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Основні заходи забезпечення кібербезпеки HR-даних

Дотримання правил кібербезпеки є спільною відповідальністю кожного працівника та ключовим фактором захисту інформаційних активів компанії. Зразок інформаційного повідомлення для співробітників «Важливість кібербезпеки для співробітників ТОВ «КЦУ»» (Додаток Б). Графічний додаток має логічну та послідовну структуру і складається з кількох основних інформаційних блоків.

Блок цільового призначення та відповідальності висвітлює роль кібербезпеки у діяльності компанії та підкреслює, що захист інформації є спільною відповідальністю всіх працівників. У цьому розділі визначаються основні види даних, з якими персонал працює щоденно, зокрема персональні дані клієнтів і внутрішня корпоративна інформація.

Термінологічний блок у зрозумілій формі пояснює сутність поняття «кібербезпека», розкриває її значення для захисту мереж, інформаційних систем і даних від несанкціонованого доступу. Також акцентується увага на важливості

кібербезпеки для стабільної роботи компанії, підтримання довіри клієнтів і партнерів.

Блок основних кіберзагроз містить інформацію про найбільш поширені ризики у цифровому середовищі. Особлива увага приділяється фішинговим повідомленням, використанню ненадійних паролів, роботі через незахищені Wi-Fi мережі та встановленню стороннього програмного забезпечення.

Блок правил безпечної роботи подає основні рекомендації та інструкції для працівників щодо безпечного користування корпоративними ресурсами. Зокрема, йдеться про необхідність створення складних унікальних паролів, заборону передачі даних для входу третім особам, а також обов'язкове блокування робочого комп'ютера під час відсутності працівника.

Мотиваційно-результативний блок пояснює важливість дотримання правил кібербезпеки як для працівника, так і для компанії загалом. У цьому розділі також висвітлюються можливі наслідки порушення вимог інформаційної безпеки, серед яких витік конфіденційної інформації, фінансові втрати та дисциплінарна відповідальність.

З метою зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором, та підвищення рівня кіберкультури в організації, також було розроблено щомісячне інформаційне повідомлення (Додаток В). Наповнення повідомлення спрямоване на інформування співробітників про сукупні методи соціальної інженерії, зокрема гібридні атаки.

У текстовій частині детально розкрито тактику кіберзлочинців, яка полягає у використанні фішингу (email), вішингу (телефонні дзвінки) та квішингу (QR-коди) для обходу технічних засобів захисту шляхом маніпулювання психологічними тригерами (дефіцит часу, авторитет, паніка).

Практична цінність розробленого матеріалу полягає у наданні персоналу лаконічного та зрозумілого алгоритму дій (інструкції з чотирьох пунктів), що базується на принципах нульової довіри: критичний аналіз вхідних запитів, відмова

від передачі конфіденційних даних неперевіреним адресатам та обов'язкове інформування підрозділу з інформаційної безпеки про виявлені аномалії або підозрілі інциденти».

Впровадження сучасних HRIS-систем та технологій штучного інтелекту забезпечує досягнення суттєвого економічного ефекту за рахунок автоматизації кадрових процесів, скорочення часу на обробку інформації та зниження загальних операційних витрат. Для компанії ТОВ «КЦУ» це проявляється у зменшенні витрат на адміністрування персоналу, оптимізації навантаження на працівників кадрової служби, скороченні витрат на паперовий документообіг, а також підвищенні продуктивності праці. Додатковим результатом є покращення якості та швидкості прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності компанії. Основні джерела економії для компанії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні джерела економії для компанії

№	Джерела економії:
1.	скорочення часу рекрутингу на 30–50%;
2.	зменшення витрат на HR-адміністрування до 25–40%;
3.	зниження плинності кадрів на 10–20%;
4.	скорочення витрат на навчання за рахунок автоматизації.

Після впровадження запропонованих заходів очікується:

- підвищення ефективності HR-служби;
- скорочення часу обробки кадрових операцій;
- зменшення помилок у кадрових даних;
- покращення якості найму персоналу;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- посилення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби міжнародної компанії ТОВ «КЦУ» дозволяє досягти комплексного ефекту, який охоплює організаційний, технологічний, економічний

та соціальний рівні функціонування HR-системи. У цілому результати можна поділити на кілька взаємопов'язаних груп.

1. Організаційно-управлінські результати, тобто впровадження інтегрованих HRIS та цифрових технологій забезпечує суттєве підвищення якості управлінських процесів у сфері персоналу.

Очікується:

- підвищення оперативності прийняття кадрових рішень за рахунок доступу до даних у режимі реального часу;
- зменшення рівня адміністративного навантаження на HR-фахівців;
- оптимізація внутрішніх HR-процедур (найм, адаптація, переведення, звільнення);
- підвищення узгодженості між підрозділами завдяки єдиній інформаційній базі;
- покращення контролю за виконанням кадрових рішень на всіх рівнях управління.

2. Інформаційно-технологічні результати. Удосконалення цифрової інфраструктури HR дозволяє суттєво покращити якість роботи з даними.

Очікувані ефекти:

- формування єдиної централізованої бази даних персоналу без дублювання інформації;
- автоматизація обробки кадрових документів та звітності;
- підвищення точності та достовірності кадрової інформації;
- інтеграція HRIS з ATS, LMS та BI-системами;
- забезпечення доступу до аналітики в режимі реального часу;
- скорочення часу на пошук та обробку інформації.

3. Впровадження цифрових HR-рішень та штучного інтелекту забезпечує значний економічний ефект за рахунок оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці.

Очікується:

- скорочення витрат на адміністрування кадрових процесів на 25–40%;
- зменшення витрат часу HR-фахівців на рутинні операції до 30–50%;
- зниження витрат на рекрутинг завдяки автоматизації відбору кандидатів;
- зменшення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу;
- підвищення продуктивності праці працівників за рахунок кращого управління ефективністю;
- оптимізація витрат на навчання через впровадження персоналізованих цифрових програм.

4. Кадрові та соціальні результати, також важливим аспектом є вплив удосконалень на персонал організації та соціальне середовище.

Очікується:

- підвищення рівня задоволеності працівників завдяки прозорості HR-процесів;
- покращення якості адаптації нових співробітників;
- зменшення рівня стресу через автоматизацію рутинних процедур;
- підвищення залученості персоналу (employee engagement);
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цифрову взаємодію;
- покращення комунікації між працівниками та HR-службою через цифрові канали (чат-боти, портали самообслуговування).

5. Аналітично-управлінські результати (HR Analytics та ШІ). Впровадження HR-аналітики та штучного інтелекту забезпечує якісно новий рівень управління персоналом.

Очікувані результати від впровадження:

- можливість прогнозування плинності кадрів;
- раннє виявлення ризиків звільнення ключових працівників;
- підвищення точності підбору персоналу;
- формування персоналізованих траєкторій розвитку співробітників;
- підвищення ефективності управлінських рішень на основі аналітики

великих даних.

6. Результати у сфері кіберзахисту та інформаційної безпеки

Очікується:

- підвищення рівня захисту персональних даних працівників;
- впровадження багаторівневої системи доступу до HRIS;
- мінімізація ризиків витоку інформації;
- відповідність міжнародним стандартам кібербезпеки (зокрема GDPR-подібним вимогам);
- підвищення надійності зберігання кадрових даних через резервне копіювання.

Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід кадрової служби від традиційної адміністративної моделі до сучасної цифрової HR-екосистеми, яка функціонує на основі інтегрованих інформаційних систем, технологій штучного інтелекту та аналітики даних.

У результаті підвищується:

1. ефективність управління персоналом;
2. якість кадрових рішень;
3. швидкість обробки інформації;
4. економічна результативність HR-функції;
5. стратегічна конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської роботи досліджено систему інформаційного забезпечення кадрової служби організації на прикладі ТОВ «КЦУ» та визначено основні напрями її вдосконалення.

1. У результаті теоретичного аналізу з'ясовано, що інформаційне забезпечення кадрової служби є цілісною, комплексною системою збору, обробки, накопичення та передачі даних, необхідних для прийняття якісних рішень у сфері управління людськими ресурсами. Доведено, що в умовах сучасної економіки кадрова інформація переросла суто облікову функцію і набула стратегічного значення, виступаючи основою для прогнозування кадрових потреб, розвитку компетенцій та оптимізації загальних бізнес-процесів організації. На основі вивчення наукових підходів визначено, що ефективність цієї системи функціонування базово спирається на обов'язкове дотримання принципів достовірності, системності, оперативності оновлення даних та їх надійного захисту від несанкційного доступу.

2. Встановлено, що інформаційні ресурси сучасної кадрової служби мають складну та багаторівневу структуру, яка охоплює як первинні персональні дані й кадрову документацію, так і аналітичні масиви та стратегічну управлінську інформацію. Визначено, що формування повної інформаційної бази вимагає збалансованого поєднання внутрішніх джерел організації (накази, табелі, особові справи) із зовнішніми (трудове законодавство, стандарти, моніторинг ринку праці). З'ясовано, що ключовим трендом розвитку є перехід від традиційних паперових носіїв до електронних інструментів, хмарних сервісів та інтегрованої HR-аналітики, що дозволяє виявляти приховані кадрові тенденції й мінімізувати помилки, зумовлені людським фактором. Висновки до підрозділу

3. У підрозділі розглянуто сучасні інформаційні системи та технології в управлінні персоналом, а також узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід їх використання. Встановлено, що ключову роль у цифровізації HR-процесів відіграють HRIS- та HRM-системи, хмарні технології, штучний інтелект та HR-аналітика, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищення точності та оперативності обробки інформації, а також покращення якості управлінських рішень. Порівняльний аналіз показав, що у розвинених країнах цифрові HR-технології є невід'ємною складовою управління персоналом, тоді як в Україні їх впровадження відбувається поступово та супроводжується низкою організаційних і технологічних обмежень.

4. Встановлено, що ТОВ «КЦУ» є структурним підрозділом міжнародної групи Teleperformance та успішно здійснює діяльність у сфері аутсорсингу бізнес-процесів (BPO). Визначено, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, де кадрова служба займає одне з ключових місць, забезпечуючи повний цикл роботи з масовим персоналом в умовах мультикультурного та високодинамічного середовища. З'ясовано, що специфіка діяльності компанії вимагає безперервного залучення нових фахівців, тривалого початкового навчання та постійного моніторингу KPI, що робить процеси управління персоналом критично залежними від надійності цифрової інфраструктури.

5. У підрозділі проаналізовано інформаційне забезпечення кадрової служби ТОВ КЦУ як складну інтегровану систему, що базується на використанні сучасних цифрових HR-інструментів, зокрема HRIS, ATS, LMS, BI-систем та електронного документообігу. Встановлено, що кадрова служба функціонує в умовах високої динаміки інформаційних потоків, які охоплюють операційні, рекрутингові, продуктивні та навчальні дані персоналу.

Дослідження показало, що значна роль у забезпеченні ефективності HR-процесів належить автоматизації, інтеграції інформаційних систем та

використанню HR-аналітики і штучного інтелекту, що дозволяє підвищити швидкість обробки даних і якість управлінських рішень. Водночас виявлено низку проблем, серед яких перевантаженість інформаційних платформ, ризики дублювання даних, кіберзагрози та вплив людського фактора, що потребують подальшого вдосконалення інформаційної системи кадрової служби.

6. У підрозділі обґрунтовано основні напрями удосконалення інформаційного забезпечення кадрової служби ТОВ КЦУ в умовах цифровізації бізнес-процесів. Встановлено, що підвищення ефективності HR-функцій досягається через впровадження сучасних HRIS-систем, технологій штучного інтелекту, розвиток HR-аналітики, інтеграцію інформаційних систем, оптимізацію кадрового документообігу та посилення кібербезпеки. Реалізація запропонованих заходів дозволяє автоматизувати ключові HR-процеси, підвищити точність і швидкість обробки кадрової інформації, зменшити адміністративні витрати та мінімізувати ризики втрати або витоку даних. Загалом запропоновані удосконалення спрямовані на формування сучасної цифрової HR-екосистеми, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості кадрових рішень та зростання конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація HR-процесів: сучасне рішення для бізнесу. *PeopleForce*. URL: <https://e-docs.ua/blog/hr-process-management/>.
2. Аудит персоналу та hr-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Вип. 1, № 29. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.
3. Використання сучасних інформаційних систем в управлінні трудовим потенціалом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. URL: 2901-Текст статті-2811-1-10-20231108.pdf.
4. Відділ кадрів – це? Обов'язки, структура, організація роботи. *Viddaleno*. URL: <https://viddaleno.com.ua/2025/08/18/hr-department/>.
5. Гогот М. М., Чупріна М. О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених КПП ім. І. Сікорського*. 2017. Вип. 11. С. 74–80.
6. Дайте своїм організаціям можливість приймати розумні рішення щодо робочої сили. *IBM Ukraine*. URL: <https://www.ibm.com/new/product-blog/empower-your-organizations-to-make-smart-workforce-decisions>.
7. Державне управління та менеджмент : збірник докладів та рефератів. *Освіта.ua*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14579/>.
8. Дицька О. О. Трансформація функцій управління персоналом в умовах цифровізації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37892/1/Стаття_Дицька.pdf.
9. Довгань О. Д. Інформаційні ресурси: національні та державні, зміст, поняття. *Інформація і право*. 2015. № 3 (15). С. 85–91. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/272778>.

10. Дяків О. М., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. П., Хлиповка О. А. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
11. Економіко-математичне моделювання кадрових рішень. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Management*. 2024. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/ujae_2024_r01_a47.pdf.
12. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Вісник НАДУ*. URL: https://www.researchgate.net/publication/385640956_Zarubiznij_dosvid_vikoristanna_s_uacasnih_tehnologij_upravlinna_ludskimi_resursami_u_sferi_derzavnoi_sluzbi.
13. Захист інформації в комп'ютерних системах : методичні вказівки. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50138/1/ZI_in_CS.pdf.
14. Інноваційні технології в HR-менеджменті. *Економічний аналіз*. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6088/6565657415>.
15. Інформаційне забезпечення управління. *Менеджмент : підручники для студентів* онлайн. URL: https://stud.com.ua/19382/menedzhment/informatsiyne_zabezpechennya_upravlinnya#google_vignette.
16. Інформаційні системи управління персоналом. *Офіційний сайт HURMA*. URL: <https://hurma.work/>.
17. Інформаційні системи, комунікації і технології у туристичній індустрії : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 176 с.
18. Кадрове діловодство організації. *Stud.com.ua*. URL: https://stud.com.ua/26231/menedzhment/kadrove_dilovodstvo_organizatsiyi.

19. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати, аналізувати і зменшувати ризики. *Work.ua*. URL: <https://hurma.work/blog/koficzient-plynnosti-kadriv/>.
20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Денєжніков, В. І. Статівка ; за заг. ред. І. О. Захарової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
21. Найкращі 4 практики цифровізації від Unilever. *SSBS Ресурси*. URL: <https://softservebs.com/ua/resources/4-najkrashhi-praktiki-czifrovoi-transformaczii-vid-unilever/>.
22. Найкращих 7 HRM-систем для бізнесу в Україні. *HURMA Blog*. URL: <https://hurma.work/blog/7-najkrashhih-hrm-sistem-dlya-biznesu-v-ukrayini/>.
23. Організація кадрового менеджменту на підприємстві. *Studfile.net*. URL: <https://studfile.net/preview/5200287/page:3/>.
24. Основні технології компанії Siemens. *Офіційний сайт Siemens в Україні*. URL: <https://www.siemens.com/uk-ua/company/innovation/research-development/siemens-core-technologies/>.
25. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 418–421. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/16_2017.pdf#page=418.
26. Правила зберігання та обробки персональних даних працівників. *ПроКадри*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/18180-pravyla-zberigannia-ta-obrobky-personalnykh-danykh-pratsivnykiv>.
27. Про деякі питання цифровізації у сфері цифровізації та автоматизації кадрового діловодства : Постанова Кабінету Міністрів України. *Законодавство України*. URL: <https://Surface.rada.gov.ua/go/1343-2020-%D0%BF>.

28. Проблеми та перспективи розвитку автоматизованих HR-систем. Тернопіль : ЗУНУ. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/0012c895-9031-41c4-ad86-15354894c2fe>.
29. Служби персоналу: організація і функції. Організація роботи кадрової служби підприємства. *Управління персоналом : підручники для вузів онлайн*. URL: https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/sluzhbi_personalu_organizatsiya_funktsiyi#google_vignette.
30. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. Міністерство освіти і науки України.
31. Сучасні тенденції менеджменту та технологій. *REICST*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-12-07-04/2024-12-07-04>.
32. Топ 10: HRM системи для України. *IT-Рейтинг*. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/hrm/>.
33. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>.
34. Філіпова Н. В. Особливості кадрового забезпечення підприємств. *Journal of International Technological and Agricultural Studies*. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15303>.
35. Цифровізація кадрових процесів в освітньому просторі : монографія. Рівне : НУВГП, 2025. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/34199/1/Електронна%20книга%2023_04_2025_випр_1.pdf.
36. HR-аналітика: з чого почати та які метрики відстежувати. *HURMA Blog*. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika/>.

37. HR-аналітика: новий ключ до ефективного управління персоналом. *ПроКадри*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/17884-hr-analitika-noviy-klyuch-do-efektivnogo-upravlinnya-personalom>.
38. HRIS: як працює інформаційна система управління персоналом. *HURMA Blog*. URL: <https://hurma.work/blog/hris-yak-praczyuye-informacziyna-sistema-upravlinnya-personalom/>.
39. HRM: як побудувати ефективну систему для управління персоналом. *HURMA Blog*. URL: <https://hurma.work/blog/hrm-yak-pobuduvati-efektivnu-sistemu-dlya-upravlinnya-personalom/>.
40. HR-технології як цифрові трансформації компаній у США, Японії та Європі. *Development Service Industry Management*. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/261>.
41. Що таке HRIS/HRM системи: огляд ринку. *Shelfy*. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/shho-take-hris-hrm-systemy/>.
42. Що таке HRIS/HRM-система? *PeopleForce Blog*. URL: https://riara.com.ua/shho-take-hris-hrm-systema/#google_vignette.
43. Що таке хмарне HR-рішення та які його переваги? *Smart Business*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hmarni-hr-rishennia-dlia-komandy>.
44. Що таке зовнішні джерела та внутрішні джерела рекрутингу. *Notatka*. URL: <https://notatka.com.ua/instrukcii/shcho-take-zovnishni-dzherela-ta-vnutrishni-dzherela>.
45. Як виміряти залученість персоналу. Опитувальник Gallup. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2816/>.
46. Як компанія Toyota використовує штучний інтелект для оптимізації виробництва. *LinkedIn Articles*. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/how-toyota-using-invisible-ai-optimize-manufacturing-phravin-xaviour-fjprc?tl=uk>.

47. Як data-driven підхід змінює управління персоналом. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3441/>.
48. ADP Workforce Now. *Official Website*. URL: <https://www.adp.com/logins/adp-workforce-now.aspx>.
49. BambooHR. *Official Website*. URL: <https://app.bamboohr.com/login/>.
50. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM: The role of HRIS and digital technologies. *Human Resource Management Review*. 2016. Vol. 26, No. 4. P. 265–271.
51. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>.
52. Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends. *Deloitte Development LLC*, 2026. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.
53. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26.
54. Sage HR. *Official Website*. URL: <https://sage.hr/signin>.
55. Workable, All-in-one HR software. *Official Website*. URL: <https://www.workable.com/>.
56. Zoho People. *Official Website*. URL: <https://marketplace.microsoft.com/en-us/product/saas/wa200004758?tab=overview>.

Інформаційне повідомлення «Безпечне використання штучного інтелекту»



Рисунок А.1 – Зображення розробленого інформаційного повідомлення

Додаток Б

Інформаційне повідомлення «Важливість кібербезпеки для співробітників»



Рисунок Б.1 – Зображення розробленого інформаційного повідомлення

Інформаційне повідомлення «Щомісячна комунікація з безпеки»

ЩОМІСЯЧНА КОМУНІКАЦІЯ З БЕЗПЕКИ

ОДНА АТАКА БЕЗЛІЧ КАНАЛІВ

КІБЕРЗЛОЧИНЦІ НЕ ПОКЛАДАЮТЬСЯ ЛИШЕ НА ОДИН МЕТОД. ВОНИ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ЕЛЕКТРОННІ ЛИСТИ, ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ ТА QR-КОДИ – ЧАСТО В КОМБІНАЦІЇ – ЩОБ СТВОРИТИ ВІДЧУТТЯ ТЕРМІНОВОСТІ ТА ЗІГРАТИ НА ДОВІРІ.

ВСЕ МОЖЕ ПОЧАТИСЯ ЗІ ЗВЧАЙНОГО ПОВІДОМЛЕННЯ, ПІСЛЯ ЯКОГО НАДХОДИТЬ ДЗВІНОК ДЛЯ «ПІДТВЕРДЖЕННЯ», АБО QR-КОД ІЗ ЗАКЛИКОМ ДІЯТИ НЕГАЙНО.

РІЗНІ КАНАЛИ. ТА САМА АТАКА. ЗАЛИШАЙТЕСЯ ЗАХИЩЕНИМИ.

- НЕ ПЕРЕХОДЬТЕ ЗА ПІДОЗРІЛИМИ ПОСИЛАННЯМИ ЧИ QR-КОДАМИ.
- СТАВТЕСЯ КРИТИЧНО ДО ТЕРМІНОВИХ АБО НЕОЧІКУВАНИХ ЗАПИТІВ.
- НЕ ДІЛІТЬСЯ ДАНИМИ БЕЗ ПЕРЕВІРКИ ДЖЕРЕЛА.
- ПОВІДОМЛЯЙТЕ ПРО ПІДОЗРІЛІ ЛИСТИ, ДЗВІНКИ АБО QR-КОДИ.



Рисунок Г.1 – Зображення розробленого інформаційного повідомлення