

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 - Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Ефективність цифровізації процесів управління персоналом»**
(назва теми)

здобувача _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____
кандидат економічних наук, _____
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Мартинюк Лілії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ заочної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему:

«Ефективність цифровізації процесів управління персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістрська робота виконується на матеріалах компанії PeopleForce

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
(назва розділу)	
Розділ 3	ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	процеси управління персоналом в українських компаніях
Предмет дослідження:	цифровізація процесів управління персоналом засобами інформаційних систем
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування та розроблення проєктних рішень з цифровізації обґрунтувати та розробити проєкт підвищення ефективності цифровізації процесів управління персоналом в українських компаніях на основі аналізу теоретичних підходів, ринку HR-рішень та практики їх впровадження

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1.1. Розкрити сутність цифровізації управління персоналом, визначити її принципи та сучасні тренди в умовах цифрової трансформації організацій. 1.2. Узагальнити теоретичні підходи до управління результативністю та розвитком персоналу в умовах цифровізації, визначити роль цифрових HR-інструментів у підвищенні ефективності управлінських процесів. 1.3. Визначити критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом, систематизувати підходи до вимірювання результативності впровадження цифрових HR-рішень.
У розділі 2	2.1. Проаналізувати сучасний ринок цифрових рішень для цифровізації процесів управління персоналом та охарактеризувати основні тенденції розвитку HR Tech. 2.2. Здійснити порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем управління персоналом та надати характеристику кейсу дослідження. 2.3. Проаналізувати стан цифровізації процесів управління персоналом в українському бізнесі, визначити ключові проблеми, обмеження та виклики впровадження цифрових HR-рішень.
У розділі 3	3.1. Обґрунтувати доцільність застосування проєктного підходу до цифровізації управління персоналом в українських компаніях. 3.2. Розробити проєкт впровадження цифрових рішень управління персоналом для компаній різного розміру з урахуванням рівня їх організаційної та цифрової зрілості. 3.3. Оцінити очікувані результати та ефекти від реалізації запропонованого проєкту цифровізації, визначити його вплив на ефективність управління персоналом.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

О.І. Кравчук
(ініціали, прізвище)

«10» квітня 2025 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Л.О. Мартинюк
(ініціали, прізвище)

«10» квітня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «**Ефективність цифровізації процесів управління персоналом**» складається з трьох розділів, кожен з яких містить по три підрозділи. Загальний обсяг роботи становить **113 сторінок**, включаючи список використаних джерел та додатки. У роботі подано **24 таблиць**, **5 рисунків**, використано **67 джерел**, додано **3 додатки**.

Перший розділ присвячений теоретико-методичним засадам цифровізації процесів управління персоналом: розкрито сутність, принципи та сучасні тренди цифровізації; досліджено теоретичні підходи до управління результативністю та розвитком персоналу в умовах цифровізації; систематизовано критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом. У другому розділі проаналізовано ринок цифрових рішень для управління персоналом, здійснено порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем (Workday, HiBob, Personio, BambooHR), а також платформи PeopleForce як кейсу дослідження та проаналізовано стан цифровізації процесів управління персоналом в українському бізнесі. Третій розділ має прикладний характер і містить обґрунтування проєктного підходу до цифровізації, розробку трьох типових моделей проєктів впровадження цифрових рішень для компаній різного розміру (малий, середній та великий бізнес) з календарними планами, матрицями розподілу відповідальності та економічним обґрунтуванням, а також оцінювання ефективності та рекомендації щодо впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в українських компаніях.

Предметом дослідження є цифровізація процесів управління персоналом засобами інформаційних систем.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка проєкту цифровізації процесів управління персоналом в умовах України на основі аналізу

функціональних можливостей систем управління персоналом та узагальнення практики їх впровадження.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: розкрито зміст цифровізації процесів управління персоналом і визначено сучасні тенденції у цій сфері; узагальнено критерії та показники ефективності цифровізації процесів управління персоналом в організаціях; досліджено сучасний ринок інформаційних систем управління персоналом на основі даних аналітичних платформ (G2, Capterra, Gartner) з урахуванням українського контексту; здійснено порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних рішень та визначено передумови їх впровадження в українських компаніях; проаналізовано стан цифровізації процесів управління персоналом в українських компаніях та виявлено ключові проблеми і резерви підвищення ефективності; розроблено проєкт впровадження системи управління персоналом для українських компаній з календарним планом, розподілом відповідальності та економічним обґрунтуванням; оцінено очікувану економічну та управлінську ефективність запропонованого проєкту цифровізації.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів), порівняння (для зіставлення функціональних можливостей систем управління персоналом), структурно-функціональний аналіз (для визначення ролі інформаційних систем), методи експертних оцінок (для аналізу ринку та оцінювання готовності компаній до цифровізації), економічний аналіз (для обґрунтування ефективності впровадження, розрахунку витрат, економії часу та терміну окупності), контент-аналіз наукових джерел та аналітичних звітів, методи проєктного планування (для розробки календарного плану та матриці відповідальності). Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації українських і зарубіжних авторів, аналітичні звіти Deloitte, Gartner, McKinsey, Microsoft, SHRM, дані платформ G2 і Capterra, а також агреговані та знеособлені внутрішні дані платформи PeopleForce за 2022-2025 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад ефективності цифровізації процесів управління персоналом шляхом систематизації критеріїв і показників оцінювання за трьома групами (економічні, організаційні та результати у сфері управління персоналом), розробці проєктних моделей впровадження системи управління персоналом для українських компаній різного масштабу з календарним планом, матрицею відповідальності та економічним обґрунтуванням, адаптованих до умов нестабільного середовища, та обґрунтуванні методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації з урахуванням специфіки функціонування українських організацій в умовах війни та енергетичних обмежень.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених проєктних рішень цифровізації процесів управління персоналом у діяльності українських компаній малого, середнього та великого бізнесу для підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах нестабільності та ресурсних обмежень.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: цифровізація управління персоналом, інформаційні системи управління персоналом, оцінювання результативності, розвиток персоналу, HR-аналітика, проєкт впровадження, ефективність цифровізації, управління результативністю персоналу, «цифрові рішення у сфері управління персоналом».

Keywords: HR digitalization, human resource management systems, performance management, personnel development, HR analytics, implementation project, digitalization effectiveness, employee performance management, digital HR solutions.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувчки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Мартинюк Лілії Олександрівни
на тему:
«Ефективність цифровізації процесів управління персоналом»

1. Актуальність теми. Тема кваліфікаційної магістерської роботи Мартинюк Лілії Олександрівни «Ефективність цифровізації процесів управління персоналом» є актуальною та своєчасною. В умовах воєнного стану, дефіциту робочої сили, зростання вимог до прозорості та швидкості управлінських рішень, а також обмеженості бюджетів на адміністративні функції, цифровізація HR-процесів стає важливим інструментом підвищення операційної стійкості та конкурентоспроможності українських організацій. Практична спрямованість роботи посилюється тим, що дослідження спирається на агреговані й знеособлені дані HR-платформи PeopleForce за 2022–2025 рр., а також на аналіз ринку HRIS-рішень на основі матеріалів аналітичних платформ (G2, Capterra, Gartner), що забезпечує релевантність висновків для сучасного українського бізнес-середовища.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота виконана на належному науково-методичному рівні та характеризується логічною структурою і практичною спрямованістю. У теоретичному розділі здобувачем систематизовано підходи до цифровізації управління персоналом, розкрито сучасні HR-tech тренди, а також обґрунтовано критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом. В аналітичному розділі здійснено дослідження ринку HRMS-рішень, проведено порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем і визначено передумови їх впровадження в українських компаніях. Значущою перевагою є використання емпіричної бази — агрегованих даних платформи PeopleForce за 2022–2025 рр. — для ідентифікації типових проблем та резервів підвищення ефективності цифровізації. Конструктивна частина містить детально опрацьований проєкт цифровізації для компаній різного розміру (малий/середній/великий бізнес) із календарним планом, матрицею відповідальності, оцінюванням витрат і розрахунком економічної та управлінської ефективності.

3. Наявність самостійних розробок автора. Кваліфікаційна робота містить низку самостійних розробок, що свідчать про сформовані аналітичні й проєктні компетентності здобувача. Автором уточнено та систематизовано критерії оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів за групами показників; розроблено три типові проєктні моделі цифровізації для компаній різного масштабу з обґрунтуванням логіки впровадження та очікуваних результатів; застосовано підхід оцінювання окупності інвестицій за методологією Філлїпса. Особливої уваги заслуговують розрахунки витрат на ліцензування і впровадження HRIS, а також оцінка економії робочого часу та рентабельності інвестицій. Запропоновані рішення доповнені якісними ефектами (прозорість, керованість процесів, вплив на утримання персоналу та якість управлінських рішень).

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні результати роботи мають цінність для розвитку методології оцінювання ефективності цифровізації HRM, оскільки автором здійснено систематизацію підходів до цифровізації управління персоналом та запропоновано концептуальну модель інтеграції процесів управління результативністю і розвитком персоналу в середовищі цифрових платформ. Практична цінність полягає у розробленні проєктів цифровізації, придатних для впровадження в українських компаніях різних галузей, а також у наданні методичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності цифровізації в умовах нестабільного середовища та ресурсних обмежень. Запропонований проєктний інструментарій (планування, розподіл відповідальності, розрахунок витрат та окупності) може бути використаний HR-службами як зразок для підготовки бізнес-кейсів упровадження HRIS.

5. Наявність недоліків. Недоліки не виявлено

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Кваліфікаційна магістерська робота Мартинюк Лілії Олександрівни відповідає вимогам, що висуваються до такого виду робіт, характеризується цілісністю, аргументованістю та практичною спрямованістю, і може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з оцінкою 70 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент, Кравчук О.І.

_____ Кравчук О.І. _____

“26” січня 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Мартинюк Лілії Олександрівни

Тема: «Ефективність цифровізації процесів управління персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної магістерської роботи є надзвичайно актуальною в умовах цифрової трансформації економіки та особливо важливою для українського бізнесу, який функціонує в умовах воєнного стану, масової релокації персоналу та переходу до дистанційних і гібридних моделей роботи. Авторка обґрунтовано доводить, що цифровізація процесів управління персоналом є критичною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності сучасних організацій. Особливо цінності роботі надає її орієнтація на практичні потреби українських компаній різного масштабу.

Якість проведеного дослідження. Авторка здійснила комплексний аналіз теоретико-методичних засад цифровізації процесів управління персоналом та провела ґрунтовне практичне дослідження на основі агрегованих даних платформи PeopleForce за 2022–2025 роки. У роботі використано сучасні методи аналізу, порівняльний аналіз провідних систем управління персоналом (Workday, HiBob, Personio, BambooHR, PeopleForce), SWOT-аналіз стану цифровізації в українському бізнесі та економічні розрахунки ефективності впровадження. Якість дослідження підтверджується логічною структурою, внутрішньою узгодженістю розділів, обґрунтованістю висновків та наявністю 24 таблиць і 5 рисунків.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота вирізняється чіткою логікою викладу, системним підходом до розкриття теми та коректним формулюванням мети й завдань дослідження. Безперечною перевагою є розробка трьох типових моделей проєктів цифровізації для компаній різного розміру (малий, середній та великий бізнес) з детальними календарними планами, матрицями розподілу відповідальності та економічним обґрунтуванням. Особливо цінним є те, що авторка систематизувала критерії та показники ефективності цифровізації за трьома групами: економічні, організаційні та результати у сфері управління персоналом. Позитивною рисою є також врахування специфіки функціонування українських організацій в умовах війни та енергетичних обмежень.

Зауваження. Дослідження є завершеним і комплексним, однак доцільно було б більш детально розглянути питання захисту персональних даних працівників при впровадженні цифрових систем управління персоналом. Робота могла б бути посилена аналізом досвіду компаній, які вже пройшли повний цикл цифрової трансформації HR-процесів. Окремі теоретичні положення першого розділу мають дещо розширений характер і могли б бути подані більш стисло.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації мають високу практичну значущість і можуть бути безпосередньо використані українськими компаніями для впровадження систем управління персоналом. Розроблені проєктні моделі з календарними планами та економічним обґрунтуванням (термін окупності 18–36 місяців залежно від розміру компанії) є готовими до практичного застосування. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності HR-процесів, зниженню адміністративного навантаження та покращенню якості управлінських рішень. Результати роботи можуть бути використані як методична основа при модернізації HR-процесів в організаціях різного масштабу та галузевої належності.

Директор ТОВ «ППЛФОРС»

Анастасія ЄФІМЕНКО



ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1 Цифровізація управління персоналом: сутність, принципи та сучасні тренди.....	10
1.2 Теоретичні підходи до управління результативністю та розвитком персоналу в умовах цифровізації.....	17
1.3 Критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	34
2.1 Ринок цифрових рішень для цифровізації процесів управління персоналом	34
2.2 Порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем управління персоналом та характеристика кейсу дослідження.....	41
2.3 Аналіз стану цифровізації процесів управління персоналом в українському бізнесі.....	50
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ.....	55
3.1 Обґрунтування проєктного підходу до цифровізації управління персоналом в українських компаніях	55
3.2 Проєкт впровадження цифрових рішень управління персоналом для компаній різного розміру.....	61

3.3 Оцінювання ефективності та рекомендації щодо впровадження проєктів цифровізації управління персоналом	77
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація економіки та управлінських практик охоплює всі аспекти організаційної діяльності, зокрема управління персоналом. Цифровізація управління персоналом перетворилася з опціональної інновації на необхідну умову забезпечення конкурентоспроможності компаній. Аналітичні огляди Deloitte Global Human Capital Trends [37; 38; 39], дослідження Gartner [40; 41], McKinsey [42] та Work Trend Index від Microsoft [43] підтверджують цю тенденцію.

Для українських компаній цифровізація набула критичного значення у зв'язку із зовнішніми обмеженнями, такими як повномасштабна війна, масова релокація персоналу, перехід до дистанційних і гібридних форматів роботи, а також енергетичні обмеження. Дослідження підтверджують [19; 20], що для підтримки організаційної стійкості процеси управління персоналом повинні бути автоматизованими, безперервними та забезпечувати оперативність прийняття рішень у нестабільному середовищі. За таких умов цифровізація стає необхідною умовою виживання бізнесу.

Глобальний розвиток технологій управління персоналом формує нові виклики, зокрема впровадження штучного інтелекту, зростання ролі аналітики та інтеграцію процесів у єдину цифрову екосистему. Дослідники [21] наголошують, що цифровізація менеджменту персоналу охоплює не лише автоматизацію операційних функцій, а й стратегічну трансформацію управління людським капіталом. Це узгоджується з висновками [1; 2; 3], які трактують цифровізацію як системний процес інтеграції технологій у всі елементи управління персоналом.

Серед основних напрямів цифровізації ключове значення мають процеси оцінювання результативності та розвитку персоналу. Оцінювання результативності забезпечує системний підхід до управління ефективністю, прозорість цілей, узгодженість індивідуальних результатів зі стратегією компанії та своєчасне виявлення ризиків. Дослідження [27; 35; 36] засвідчують, що сучасна модель

управління результативністю базується на регулярності, аналітиці та розвитку працівників.

Процеси індивідуального розвитку, навчання та формування кар'єрних траєкторій визначають здатність організації утримувати таланти, підтримувати мотивацію та розвивати компетентності. Результати оцінювання слугують основою для постановки персональних цілей розвитку, формування навчальних планів і визначення освітніх заходів.

Ефективність цифровізації залежить від рівня цифрової культури організації. Дослідження [14] свідчать, що недотримання норм цифрової взаємодії знижує якість аналітики, збільшує кількість помилок і ускладнює координацію команд. Зростання ролі аналітики як основи управлінських рішень підвищує значення інформаційних систем управління персоналом як джерела структурованих і достовірних даних. За висновками [41; 42], аналітика стала ключовим інструментом для кадрових і стратегічних рішень.

У цій магістерській роботі цифровізація розглядається комплексно на рівні всіх ключових процесів управління персоналом, з особливим акцентом на оцінюванні результативності та розвитку персоналу як центральних елементів системи управління людським капіталом. Емпірична база дослідження сформована на основі агрегованих даних платформи PeopleForce, підтверджених оглядами G2 і Capterra [45; 46].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти цифровізації управління персоналом розкрито у працях зарубіжних дослідників: Storey J., Ulrich D., Wright P. [32], Vu T. [33], Varalakshmi Ch., Vasudha K., Prathiba L. [34], Priyashantha K. G., De Alwis A. C., Welmilla I. [35], Armstrong M. [27], Aguinis H., Burgi-Tian J. [36], Balthazaar D. [26], Lositska T., Melnychenko S., Bieliaieva N. [30], Phillips P., Phillips J. [31], Kalvakolanu S., Prasad K. D. V. [49]. Значний внесок зробили українські науковці: Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. [1], Челядінова Н. Г., Куделя В. І. [2], Гребенюк Г. М. [3], Власенко Т. А. [4], Череп А., Воронкова В., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. [5; 20], Варіс І. О., Кравчук О. І. та ін. [6; 12; 13; 21], Кравчук О. І., Азовцева К. С. [7], Славкова О. П. [8], Головач Н.

В., Жабровець В. Л. [9], Збрицька Т. Ф., Сорока О. В. [10], Трушкіна Н. В., Чернуха Д. М. [14], Кифяк В. І., Кіндзерський В. В., Олійник О. Б. [15], Іртищев О. С. [16], Струтинська О. В. [17], Ананьєва О. М., Халілов А. А. [18], Куделя В. І., Яковенко В. Г. [19], Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. [22], Буданов О. П., Паранюк Р. В. [25].

Однак комплексний аналіз ефективності цифровізації процесів управління персоналом на основі практичного досвіду українських компаній, зокрема підготовка проєкту впровадження системи управління персоналом з економічним обґрунтуванням, залишається недостатньо висвітленим. Це визначає наукову та практичну значущість даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано за власною ініціативою автора в межах освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» (спеціальність 073-Менеджмент) кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження - обґрунтувати та розробити проєкт цифровізації процесів управління персоналом в умовах України на основі аналізу функціональних можливостей систем управління персоналом і практичного досвіду їх впровадження.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити зміст цифровізації процесів управління персоналом і визначити сучасні тенденції у цій сфері.
2. Узагальнити критерії та показники ефективності цифровізації процесів управління персоналом в організаціях.
3. Дослідити сучасний ринок інформаційних систем управління персоналом на основі даних аналітичних платформ (G2, Capterra, Gartner) з урахуванням українського контексту.
4. Здійснити порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних рішень для цифровізації процесів управління персоналом та визначити передумови їх впровадження в українських компаніях.

5. Проаналізувати стан цифровізації процесів управління персоналом в українських компаніях та виявити ключові проблеми і резерви підвищення ефективності.

6. Розробити проєкт впровадження системи управління персоналом для українських компаній з календарним планом, розподілом відповідальності та економічним обґрунтуванням.

7. Оцінити очікувану економічну та управлінську ефективність запропонованого проєкту цифровізації процесів управління персоналом.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом в українських компаніях.

Предмет дослідження: цифровізація процесів управління персоналом засобами інформаційних систем.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів), порівняння (для зіставлення функціональних можливостей систем управління персоналом), структурно-функціональний аналіз (для визначення ролі інформаційних систем), методи експертних оцінок (для аналізу ринку та оцінювання готовності компаній до цифровізації), економічний аналіз (для обґрунтування ефективності впровадження, розрахунку витрат, економії часу та терміну окупності), контент-аналіз наукових джерел та аналітичних звітів, методи проєктного планування (для розробки календарного плану та матриці відповідальності).

Інформаційна база дослідження. Наукові публікації українських і зарубіжних авторів у фахових виданнях, аналітичні звіти Deloitte, Gartner, McKinsey, Microsoft, SHRM, дані платформ G2 і Capterra, агреговані показники платформи PeopleForce за 2022-2025 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад ефективності цифровізації процесів управління персоналом шляхом систематизації критеріїв і показників оцінювання цифровізації процесів управління результативністю та розвитку персоналу, розробці проєкту

впровадження системи управління персоналом для українських компаній з календарним планом, матрицею відповідальності та економічним обґрунтуванням, адаптованого до умов нестабільного середовища, та обґрунтуванні методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації процесів управління персоналом з урахуванням специфіки функціонування українських організацій в умовах війни та енергетичних обмежень.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації підходів до оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом і розробці концептуальної моделі інтеграції процесів управління результативністю та розвитку персоналу в умовах цифрових платформ. Методична значущість визначається запропонованою системою критеріїв оцінювання ефективності цифровізації, структурою порівняльного аналізу систем управління персоналом та методикою розробки проєкту впровадження з економічним обґрунтуванням. Практична значущість полягає у розробці проєкту цифровізації процесів управління персоналом, придатного для впровадження в українських компаніях різних галузей для підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах нестабільності та ресурсних обмежень.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора. Використано агреговані, знеособлені внутрішні дані платформи PeopleForce за 2022-2025 рр., що дозволило здійснити емпіричний аналіз стану цифровізації процесів управління персоналом.

Наукова апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено наукові публікації:

Мартинюк Л. О. Цифрова культура та етикет як складові ефективного управління персоналом. Інноваційні рішення для відродження України у парадигмі глобальної конкурентоспроможності: зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня - 17 травня 2025 р. Київ : КНЕУ, 2025. С. 43-45.

Окрім того, автор брав участь у дослідженні питань цифровізації у суміжній сфері:

Даниленко О. А., Мартинюк Л. О. Цифрова трансформація та гнучкі підходи до доступу до навчання як основа освітньої стійкості в надзвичайних ситуаціях. Гармонізація системи освіти України з європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи: зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 жовт. 2025 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2025. 618 с. С. 138-141.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінок, з них 95 сторінки основного тексту. Робота містить 24 таблиці, 5 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Цифровізація управління персоналом: сутність, принципи та сучасні тренди

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією управлінських процесів. Цифрові технології перетворилися на фундаментальну інфраструктуру функціонування організацій, особливо в галузях, де ключову роль відіграють знання та швидкість прийняття рішень. У наукових працях цифровізація визначається як системне впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства [35]. У контексті управління персоналом дослідники [21] конкретизують цей підхід як стратегічний процес, спрямований на автоматизацію, оптимізацію та трансформацію взаємодії з людськими ресурсами через інтегроване використання цифрових технологій.

Для систематизації підходів до цифровізації управління персоналом доцільно узагальнити основні визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «цифровізація управління персоналом»

Автор(и), рік	Визначення / Ключова ідея	Домінуючий фокус
Кравчук О. І., Варіс І. П., Рубель О. Є. (2024) [21]	Стратегічний процес, спрямований на автоматизацію, оптимізацію та трансформацію всіх аспектів взаємодії з людськими ресурсами через інтегроване використання цифрових технологій	Стратегічний підхід, трансформація процесів управління персоналом
Балтазаар Д. (2025) [26]	Системне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства для підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.	Технологічна інтеграція, бізнес-результати

Продовження таблиці 1.1

Варіс І. П., Кравчук О. І., Парашук Є. В. (2024) [6]	Процес, що потребує нової архітектури управління, розвитку цифрових компетентностей та створення умов для аналітичного прийняття рішень	Архітектура управління, компетентності, аналітика
Збріцька Т. Ф., Сорока О. В. (2021) [10]	Багаторівнева трансформація (технологічна, процесна, кадрова, стратегічна), що передбачає системне оновлення всіх складових організації	Комплексна трансформація, багаторівневості

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу наукових джерел [6; 10; 21; 26]

Аналіз визначень виявляє чотири концептуальні підходи: технологічний [26] зосереджується на впровадженні цифрових інструментів та бізнес-результатах; стратегічний [21] розглядає трансформацію процесів управління персоналом через автоматизацію; організаційний [10] наголошує на багаторівневості змін; інтегрований [6] синтезує попередні підходи, підкреслюючи необхідність одночасного розвитку технологій, компетентності та аналітики.

На думку автора, ефективна цифровізація вимагає одночасного розвитку всіх чотирьох вимірів. Критичний аналіз наукових джерел і практичного досвіду свідчить, що інтегрований підхід є найбільш доцільним, тому що цифровізація управління персоналом - це системний, багаторівневий процес, який охоплює технологічну модернізацію, оптимізацію процесів, розвиток компетентності і стратегічну трансформацію. Головна відмінність ефективної цифровізації від простої автоматизації полягає у синхронності змін у всіх вимірах. Технології без культури викликають опір, процеси без компетентності ведуть до формалізму, а стратегія без даних стає декларативною.

На відміну від простої автоматизації окремих операцій, цифровізація передбачає глибокий перегляд логіки бізнес-процесів, трансформацію організаційної структури та управлінських підходів [5]. Дослідники підтверджують багатовимірний характер цифрових перетворень, наголошуючи, що ефективна цифровізація потребує не лише технологічних рішень, а й нової архітектури

управління, розвитку цифрової компетентності та створення умов для аналітичного прийняття рішень [6].

Принципи цифровізації менеджменту персоналу [21]:

- 1) автоматизація рутинних процесів для звільнення часу на стратегічні завдання;
- 2) інтеграція штучного інтелекту та аналітичних інструментів;
- 3) розвиток електронного навчання та персоналізованих траєкторій розвитку;
- 4) впровадження аналітичних систем для моніторингу робочої сили;
- 5) забезпечення безперервної віддаленої роботи та ефективної командної взаємодії;
- 6) гарантування безпеки даних та дотримання конфіденційності.

У той самий момент, дослідники наголошують, що цифровізація не є «універсальною панацеєю». Наявність системи управління персоналом не гарантує підвищення ефективності, якщо в організації недостатньо розвинені управлінські компетентності, відсутня культура відповідальності або бракує навичок роботи з даними [16; 21; 32; 35]. Практичний досвід показує, що формальне впровадження цифрових інструментів без перегляду процесів призводить до «цифрового дублювання хаосу». Ефективна цифровізація потребує не лише технологічних інвестицій, а й розвитку цифрових навичок, лідерства та зрілої організаційної культури.

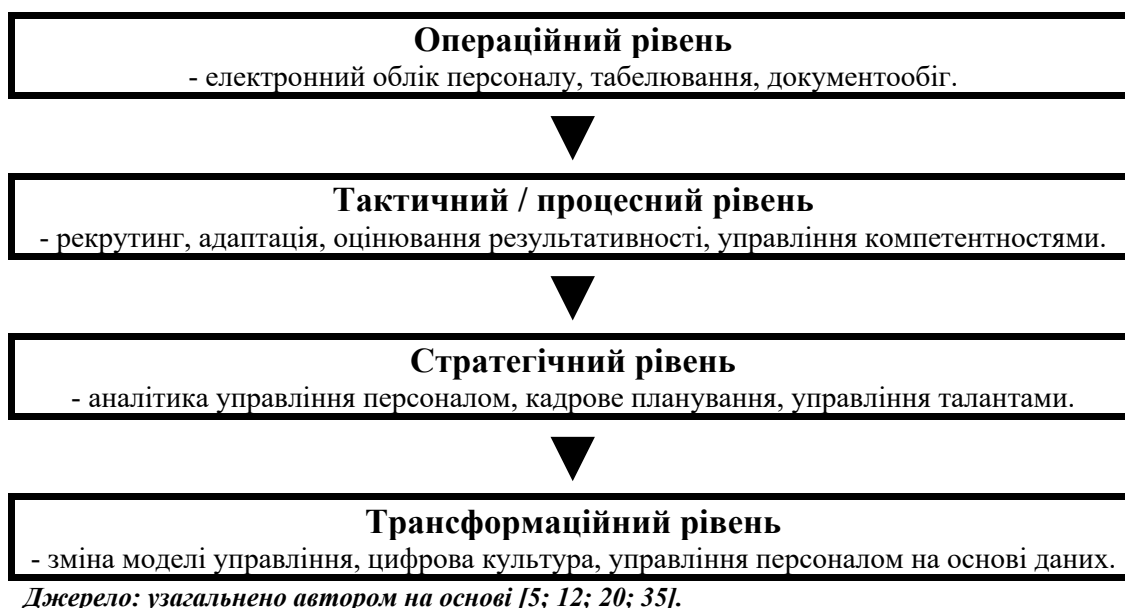


Рисунок 1.1 – Рівні цифровізації управління персоналом у моделі електронного управління

У сфері управління персоналом цифровізація розглядається як послідовний перехід від традиційних процедур до комплексних електронних систем, що інтегрують ключові процеси в єдиному цифровому середовищі [26]. Систематичні огляди показують, що цифрові інструменти виступають базовою інфраструктурою для формування та реалізації стратегії з управління персоналом [26]. Цифрове управління людськими ресурсами розглядається як багаторівнева система: від базового електронного обліку до підтримки стратегічних рішень щодо структури компетентності, продуктивності та залученості працівників.

Дослідження конфігурацій електронного управління персоналом демонструють, що позитивний вплив на результати організації реалізується тоді, коли цифрові інструменти структуровано пов'язуються з очікуваними результатами працівників і пріоритетами бізнесу [33]. Емпіричні роботи показують, що використання електронного управління персоналом має як прямий, так і опосередкований вплив на організаційну ефективність [35].

Для узагальнення відмінностей між автоматизацією та цифровою трансформацією доцільно подати порівняльну таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняння автоматизації та цифрової трансформації процесів управління персоналом

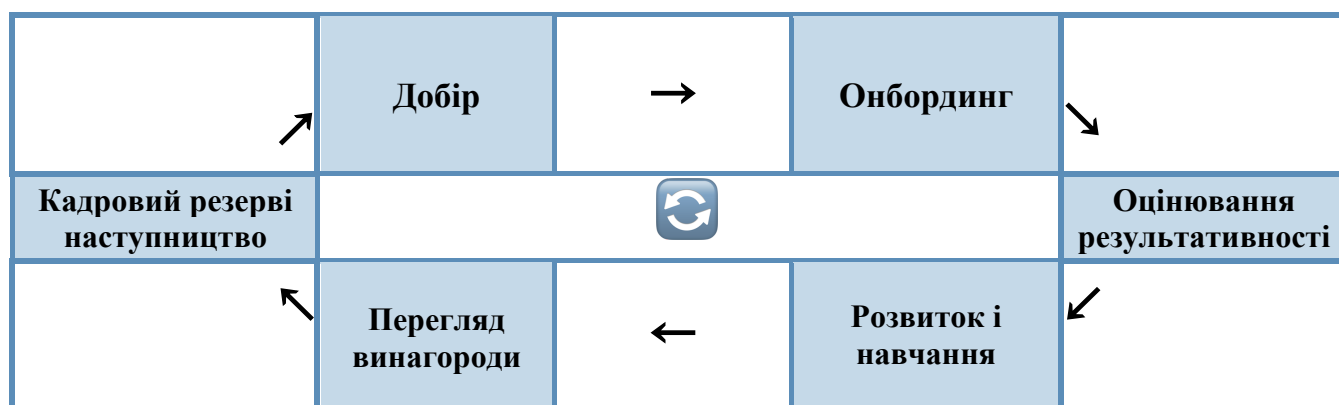
Критерій порівняння	Автоматизація	Цифрова трансформація
Характер змін	Виконання існуючих процесів швидше без докорінної зміни	Переосмислення процесів, створення нових бізнес-моделей
Ціль	Підвищення ефективності, зниження витрат	Стратегічне зростання, створення нової цінності
Інструменти	Системи обліку, електронний документообіг, чат-боти	Інтегровані платформи, штучний інтелект, аналітика великих даних
Вплив на ролі	Звільнення часу від адміністративної роботи	Управління персоналом стає стратегічним партнером
Рівень аналітики	Описова аналітика (що сталося?)	Предиктивна та прескриптивна аналітика (що станеться? що робити?)
Результат	Оптимізовані процеси, зниження помилок	Підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, інновації

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 6; 10; 26].

На думку автора, розмежування автоматизації та цифрової трансформації не є абсолютним. В українських компаніях зазвичай відбувається поетапний перехід, спочатку автоматизуються критичні процеси, а потім здійснюється стратегічна

трансформація. Основний ризик полягає у зупинці на етапі автоматизації без реалізації потенціалу аналітики та культурних змін.

Сучасна трансформація управління персоналом передбачає принципово новий підхід. Основні способи цифровізації включають [21]: використання соціальних мереж та мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання, розвиток чат-ботів та віртуальних асистентів, застосування технологій віртуальної реальності та гейміфікації, використання великих даних та хмарних технологій.



Примітка: Стрілки показують циклічність та взаємозв'язок процесів

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Рисунок 1.2 – Життєвий цикл процесів управління персоналом у цифровій екосистемі

Системи управління персоналом виконують три основні функції [6]: операційну підтримку (облік персоналу, документи, робочий час), тактичну підтримку (добір, адаптація, оцінювання, управління компетентностями) та аналітичну і стратегічну підтримку (збір даних, побудова дашбордів, моделювання сценаріїв). Далі розглянемо сучасні тренди розвитку цифрового середовища управління персоналом.

По-перше, масове поширення моделей «програмне забезпечення як послуга», більшість провідних рішень використовуються як хмарні платформи з можливістю швидкого масштабування та доступу з різних локацій [15]. Для компаній із розподіленими командами це є критичною умовою безперервності процесів управління персоналом.

По-друге, розвиток концепції самостійного менеджменту працівників та менеджерів, коли співробітники самостійно оновлюють дані, а менеджери

отримують доступ до актуальної інформації про команди [6]. Це зменшує адміністративне навантаження на функцію управління персоналом.

По-третє, зростання ролі аналітики та управління, заснованого на даних. Сучасні системи управління персоналом містять інструменти візуалізації даних, інтерактивні дашборди ключових метрик, механізми інтеграції з платформами бізнес-аналітики [15; 16; 41]. Аналітика трансформує функцію управління персоналом у стратегічного партнера бізнесу [40].

По-четверте, розвиток штучного інтелекту та алгоритмічних систем прийняття рішень. У практиці описано застосування інструментів штучного інтелекту для автоматизації добору персоналу, аналізу опитувань залученості, прогнозування ризиків звільнення [49]. А також, виокремлюються етичні ризики та обмеження щодо делегування складних рішень цифровим системам [41].

Ще один стійкий тренд, закріплення дистанційної та гібридної роботи як нормального формату організації праці. За результатами міжнародних звітів розподілені команди стали типовою реальністю для більшості компаній [38; 39; 43]. Для України, яка працює в умовах війни, віддалені моделі стали умовою виживання бізнесу [19; 20]. Цифрово зрілі системи управління персоналом забезпечують безперервність критичних процесів, дозволяючи компаніям зберігати прозорість та ефективність у ситуації високої невизначеності.

Окремого розгляду потребує місце процесів оцінювання результативності та розвитку персоналу у структурі цифровізованого управління персоналом. Управління результативністю виступає «зв'язувальною ланкою» між стратегією організації, цілями підрозділів та індивідуальними результатами [27; 35; 36; 42]. У сучасному розумінні це безперервний цикл, що включає постановку цілей, моніторинг прогресу, регулярний зворотний зв'язок, оцінювання компетентності та визначення зон розвитку.

В рамках цифрового середовища ці процеси реалізуються через спеціалізовані модулі систем управління персоналом, які забезпечують постановку та узгодження цілей, організацію оцінювання, збір зворотного зв'язку, формування індивідуальних планів розвитку, інтеграцію з системами управління навчанням [2;

8; 36]. Такі інтеграції дозволяють структурувати процес оцінювання, підвищити прозорість критеріїв та забезпечити доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

Процеси оцінювання результативності та розвитку формують ядро цифрової архітектури систем управління персоналом. Практичне застосування підходів до цифрового управління результативністю та розвитком персоналу ілюструє аналітичний дашборд, приклад якого наведено у А. Ця візуалізація показує можливості інтеграції даних про результати оцінювання, розвиток компетентності та управлінські рішення в єдиному цифровому середовищі.

Вони створюють базу для аналітики компетентності, оцінювання потенціалу, визначення відповідності працівників ролям, формують запит на навчання, впливають на рішення щодо кар'єрного просування та формування кадрового резерву [14; 17; 35]. Відповідно, ефективність цифровізації залежить від того, наскільки якісно організовано цифрове середовище для оцінювання результативності та розвитку.

Важливою передумовою успішного функціонування цифровізованих процесів виступає цифрова культура та цифровий етикет організації. Цифрову культуру визначають як сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, що формують відповідальне використання цифрових інструментів [14; 21]. Цифровий етикет охоплює культуру онлайн-комунікації, дотримання часових меж взаємодії, коректність повідомлень, уважність до інформаційної безпеки [14; 21].

Дослідження свідчать, що недостатній рівень цифрової культури може обмежувати ефективність цифрових процесів. Несвоєчасне оновлення даних, формальне ставлення до зворотного зв'язку, ігнорування цифрового етикету призводять до втрати актуальності інформації та зниження якості управлінських рішень [3; 27]. За таких умов потенціал цифровізації реалізується лише частково.

Таким чином, цифрова культура є фундаментальною умовою успішної цифрової трансформації, а не другорядною характеристикою. Її рівень визначає здатність організації використовувати системи управління персоналом як повноцінні інструменти підтримки прийняття рішень [14; 21; 26; 35].

Отже, цифровізація управління персоналом - це комплексний багаторівневий процес, що передбачає перегляд логіки процесів, ролей учасників, управлінських підходів і впровадження технологій. Системи управління людськими ресурсами інтегрують облік, добір, онбординг, оцінювання результативності, управління навчанням і винагородою. Оцінювання результативності та розвиток персоналу є ядром системи управління людським капіталом, оскільки дозволяють узгоджувати показники зі стратегією організації та слугують джерелом даних для управлінських рішень. Тому найактуальніша інформація щодо розвитку та впровадження цифровізації стосується саме оцінки та розвитку цих процесів.

1.2 Теоретичні підходи до управління результативністю та розвитком персоналу в умовах цифровізації

Класичні моделі управління результативністю розглядають систему як циклічний процес, що включає постановку цілей, моніторинг результатів, формальне оцінювання, зворотний зв'язок і планування розвитку [27]. Головна мета забезпечити стратегічний зв'язок між цілями організації, команд і окремих співробітників.

Фундаментальною моделлю є управління за цілями, коли менеджер та працівник спільно формулюють цілі, а оцінювання базується на ступені їхнього досягнення [27]. Ця модель історично була побудована на річних циклах і добре відповідала умовам стабільного середовища, де стратегічні пріоритети залишалися незмінними протягом тривалих періодів.

Ще один впливовий підхід, збалансована система показників, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон. Вона оцінює результативність за чотирима напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Використання цієї логіки в управлінні персоналом дозволяє інтегрувати

оцінювання співробітників із системою створення організаційної цінності, а не лише з операційними показниками [32].

Дослідники відзначають [32], що класичні системи виконували не лише контрольну функцію, а й узгоджували очікування та підтримували стратегічну дисципліну. Проте в умовах високої турбулентності класичні моделі піддаються критиці. Управління за цілями з фіксованими річними цілями є негнучким для ІТ-компаній, де пріоритети змінюються щокварталу [27; 36]. Збалансована система показників вимагає значних аналітичних ресурсів; без них вона стає формальною [32].

У практиці українських компаній, особливо в умовах воєнного стану, складні моделі часто перевантажують менеджерів і відволікають їх від основних управлінських практик, таких як надання якісного зворотного зв'язку, формулювання чітких очікувань і підтримка команд.

Дослідники підкреслюють [32], що класичні системи виконували не лише контрольну функцію, але й роль механізму узгодження очікувань та забезпечення стратегічної дисципліни організації. Але у сучасних умовах високої турбулентності класичні моделі підлягають критиці. Управління за цілями, побудовані на фіксованих річних цілях, виявляються негнучкими для компанії у сфері інформаційних технологій, де пріоритети змінюються щокварталу [27; 36]. Збалансована система показників потребує значних аналітичних ресурсів; за їх відсутності перетворюється на формальний набір показників [32].

У практиці українських компаній, особливо в умовах війни, використання складних моделей може призвести до перевантаження менеджерів і втрати фокусу на базових практиках, таких як якісний зворотний зв'язок, чіткість очікувань та підтримка команд.

Дослідники описують [27] управління результативністю як структурований управлінський процес, що охоплює визначення очікуваних результатів роботи, формулювання детальних вимог до необхідних компетентностей та поведінкових моделей, систематичне спостереження за виконанням робочих завдань, надання регулярного конструктивного зворотного зв'язку та планування індивідуального

професійного розвитку працівника. Компетентності розглядаються як комплексна інтегральна характеристика працівника, що органічно поєднує формальні знання (теоретичну базу), практичні навички (вміння застосовувати знання), конкретні поведінкові прояви у робочих ситуаціях й особистісні ціннісні орієнтири, необхідні для високоефективного виконання певної організаційної ролі. Їхня чітка формалізація та документування забезпечує високу прозорість управлінських очікувань від працівників, об'єктивну стандартизацію підходів до оцінювання результатів і поведінки, а також чітку методичну побудову цільових програм професійного навчання і довгострокового розвитку талантів.

Важливим елементом є індивідуальний план розвитку, що визначає цілі професійного зростання, компетентності для розвитку та конкретні дії. Він забезпечує безперервність розвитку, поєднуючи індивідуальні траєкторії з потребами організації [27].

У системі управління персоналом результати оцінювання безпосередньо впливають на інші процеси. Вони формують вимоги під час добору, визначають кроки та акценти в адаптації, задають стратегії навчання і використовуються для планування кар'єри співробітників. Класичні моделі виступають «контактною точкою», що об'єднує оцінювання, розвиток, добір, мотивацію та просування в єдину систему.

Дослідження [27; 36] наголошують, що системи оцінювання виконують не лише контрольну, а й діагностичну, мотиваційну та функцію розвитку. Інструменти оцінювання впливають на поведінкові установки працівників, формують культуру відповідальності та сприяють розвитку компетентності.

У сучасній професійній практиці багатоджерельні моделі оцінювання, зокрема 360° та 180°, набувають все більшого значення, особливо з впровадженням цифрових платформ. Оцінювання 360° передбачає зворотний зв'язок від керівника, колег, підлеглих (за наявності) та самооцінку працівника, що забезпечує комплексне розуміння компетентності і поведінки у різних робочих ситуаціях. Формат 180° (оцінювання керівника та самооцінювання результатів, іноді з

залученням зворотного зв'язку від колег) часто є точнішим і ефективнішим для невеликих команд або проєктних структур з обмеженою кількістю спостерігачів.

Якість результатів залежить від зрілості корпоративної культури, чіткості критеріїв і рівня довіри, а не від кількості респондентів [27; 32]. Спрощені моделі часто не менш ефективні, оскільки зменшують адміністративне навантаження і підвищують якість зворотного зв'язку.

За низького рівня довіри результати оцінки 360° можуть бути спотворені [27; 32]. Практичний досвід у PeopleForce показав, що простіші формати повноцінної 360° оцінки раз на рік із фокусом на діалог, доповнені щоквартальними зустрічами є найефективнішими. Це підтверджує, що якість залежить від зрілості культури зворотного зв'язку та методичної підтримки, а не від складності інструменту.

Результати оцінювань використовуються для оновлення профілів посад у залученні нового персоналу, прийняття рішень щодо навчання, планування наступництва та обґрунтування рішень щодо просування. Цифрові системи управління персоналом відіграють визначальну роль у підтримці процесів оцінювання: автоматизують формування опитувальників, збір та візуалізацію результатів, забезпечують анонімність і стандартизацію критеріїв. Завдяки інтеграції з іншими модулями оцінювання перетворюється на безперервний аналітичний цикл, у якому результати слугують основою для коригування індивідуальних планів розвитку та управлінських рішень.

В останні роки відбувається перехід від річних оцінок до моделей безперервного управління результативністю з регулярними зустрічами та гнучким коригуванням цілей. Ключовим інструментом є регулярні зустрічі «менеджер - працівник», структуровані бесіди для обговорення прогресу, пріоритетів, труднощів та підтримки. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни, зменшують комунікаційні розриви у розподілених командах та знижують ризик накопичення проблем [36].

Окремим елементом сучасних підходів до управління результативністю є розмови про розвиток, це змістовні, структуровані діалоги між менеджером та

працівником, сфокусовані на довгостроковому професійному зростанні працівника, глибинному аналізі його потенціалу та прихованих здібностей, формуванні реалістичних кар'єрних очікувань та визначенні персоналізованих траєкторій навчання і розвитку. На відміну від коротких оперативних зустрічей, які спрямовані переважно на короткострокові задачі та поточний прогрес виконання роботи, зустрічі для розмови про розвиток визначають перспективні стратегічні вектори професійного зростання та забезпечують узгодженість між індивідуальними кар'єрними прагненнями працівника й довгостроковими стратегічними потребами організації у розвитку людського капіталу. У галузях, де домінує інтелектуальна праця (інформаційні технології, консалтинг, фінансові послуги, креативні індустрії), а також у швидкозростаючих компаніях та глобальних розподілених командах, цей формат є особливо важливим, оскільки сприяє своєчасному виявленню прихованого потенціалу та талантів, запобіганню професійному вигоранню та втомі від рутини, підтримці стабільно високого рівня залученості і мотивації працівників, а також формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо майбутніх кар'єрних кроків, участі в стратегічних міжфункціональних проєктах та включення перспективних співробітників до програм кадрового резерву на ключові управлінські та експертні позиції.

Дослідження засвідчують [36], що в кризових умовах оцінювання результативності потребує адаптації цілей, гнучкості очікувань та врахування контексту. У періоди турбулентності традиційні метрики можуть втрачати валідність, тому системи мають враховувати поведінкові індикатори, доступність ресурсів та зовнішні обмеження.

Основні концептуальні відмінності між класичною та цифровою моделлю систематизовано в таблиці 1.3.

Порівняння моделей свідчить про відсутність універсального рішення. У стабільних галузях класична модель може залишатися ефективною, тоді як у динамічних сферах, таких як інформаційні технології, створення програмних рішень, цифровізація або проєкти та компанії на ранній стадії розвитку, вона виступає обмеженням.

Таблиця 1.3 - Порівняння класичної та цифрової моделей управління результативністю персоналу

Критерій	Класична модель оцінки результативності	Цифрова модель оцінювання результативності та розвитку персоналу
Частота оцінювання	1 раз на рік (інколи раз на пів року)	Регулярні цикли, короткі періоди, безперервні зустрічі
Фокус системи	Контроль виконання планових показників, аналіз минулих результатів	Розвиток, превентивне виявлення ризиків, адаптивне коригування цілей
Роль менеджера	Оцінювач, який виставляє бали	Коуч, фасилітатор розвитку, веде регулярний діалог
Інструменти та формати	Паперові або офлайн форми, річні інтерв'ю	Платформи управління персоналом, дашборди, онлайн опитувальники, 180°/360°, короткі зустрічі, зустрічі для розмови про розвиток
Зв'язок з навчанням і розвитком	Формальний, часто відірваний від індивідуального плану розвитку	Автоматична інтеграція результатів оцінювання у індивідуальний план розвитку, програми навчання, менторство
Використання даних	Епізодичний аналіз невеликої кількості показників	Аналітика управління персоналом, інтеграція з іншими системами, поглиблений аналіз і прогнозування тенденцій
Прозорість та справедливість	Високий ризик суб'єктивності	Прозорі критерії, історія оцінок, менше асиметрій

Джерело: розроблено автором на основі [27; 37; 39; 32].

Вибір моделі повинен базуватися на аналізі темпів змін у бізнес-середовищі, рівня цифрової зрілості організації та готовності менеджерів до постійного діалогу.



Джерело: розроблено автором на основі [36; 39; 32].

Рисунок 1.3 – Модель безперервного управління результативністю

Сучасні системи управління результативністю перейшли від річних формалізованих оцінювань до моделей безперервної взаємодії, гнучких цілей і

інтеграції розвитку у щоденну роботу. Цифрові платформи підтримують цю трансформацію, забезпечуючи регулярні зустрічі, багатоджерельні оцінювання, аналітику компетентності співробітників і динамічне коригування цілей.

Цифровізація суттєво змінює логіку організації процесів управління результативністю та розвитком. Системи управління персоналом забезпечують технологічну інфраструктуру для підтримки повного циклу, від постановки цілей до аналітики та прийняття рішень [6].

По-перше, сучасні рішення цифровізації управління людськими ресурсами дозволяють структуровано організовувати повні цикли оцінювання результативності: задавати календарні рамки проведення оцінювання, визначати учасників процесу (менеджер, працівник, колеги, підлеглі), формувати цифрові форми оцінювання за різними методиками (управління за цілями, управління цілями та ключовими результатами, 360°/180°-градусні оцінювання), автоматизувати нагадування про терміни та забезпечувати автоматичний збір даних [8]. Це суттєво зменшує адміністративне навантаження на фахівців з управління персоналом та мінімізує ризики пропусків, затримок і технічних помилок при обробці результатів оцінювання.

По-друге, цифрові системи створюють єдине сховище історії зворотного зв'язку та оцінок, результатів попередніх циклів, домовленості, цілі та плани розвитку. Це дозволяє відстежувати динаміку розвитку працівника і зменшувати суб'єктивність.

По-третє, системи управління персоналом інтегруються з платформами навчання. Це дає змогу безпосередньо «перекладати» результати оцінювання в індивідуальний план розвитку, підбираючи релевантні курси, програми менторства чи завдання. Оцінювання перетворюється на «вхідну точку» для системи навчання.

По-четверте, цифрові рішення формують методологічний фундамент для аналітики у сфері управління персоналом щодо результативності та розвитку. Стандартизовані дані про оцінки працівників, ступінь досягнення індивідуальних та командних цілей, частоту та змістовну глибину зворотного зв'язку, активну участь у програмах навчання та розвитку, прогрес за ключовими

компетентностями, динаміку поведінкових індикаторів створюють можливість виявляти статистичні закономірності та прогнозувати критично важливі організаційні тенденції. Аналітика у сфері управління персоналом допомагає визначати групи ризику за показниками плинності кадрів, зіставляти результати оцінювання з реальною ефективністю програм професійного розвитку, оптимізувати організаційну структуру ролей і команд, удосконалювати критерії відбору кандидатів у процесі добору та приймати обґрунтовані, доказові рішення щодо диференціації системи винагороди й бонусних програм. Важливим напрямом її застосування є також формування стратегічних програм планування кадрового резерву та наступництва, тобто системної, активної підготовки працівників, які у майбутньому можуть замінити ключових фахівців і керівників у разі їхнього переходу на нові ролі, відходу з організації або інших змін [16; 40].

Сучасні інструменти охоплюють не лише базові дашборди, а й розвинені моделі прогнозової та рекомендаційної аналітики. Це трансформує роль фахівця з управління персоналом у стратегічного партнера, який інтерпретує дані, оцінює ризики та пропонує оптимізаційні рішення на основі доказів.

Особливої ваги цифрова підтримка набуває в умовах дистанційних та гібридних моделей організації праці, коли значна частина щоденних управлінських взаємодій між менеджерами та їхніми командами відбувається виключно через цифрові комунікаційні канали, без фізичної присутності в одному офісному просторі. Системи управління персоналом виконують роль центральної платформи синхронізації та координації: фіксують узгоджені очікування від ролей та результатів, забезпечують високу прозорість процесів постановки цілей та критеріїв їхнього оцінювання, структурують регулярний формальний та неформальний зворотний зв'язок, своєчасно нагадують про ключові етапи та дедлайни циклу оцінювання, а також систематично акумулюють дані для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо професійного розвитку, коригування компенсаційних пакетів та планування кар'єрного просування працівників. В українських реаліях, де бізнеси третій рік поспіль працюють під постійним впливом повномасштабної війни, примусової релокації цілих команд і

окремих працівників, систематичних відключень електроенергії, нестабільності комунікаційної інфраструктури та екстремальної географічної розподіленості команд, цифрові системи управління персоналом перетворюються на критично важливі стратегічні інструменти забезпечення організаційної стійкості та безперервності бізнес-процесів. Вони дозволяють підтримувати безперервність регулярних циклів оцінювання результативності навіть в умовах фізичного переміщення працівників і менеджерів, зберігати єдину централізовану базу даних про компетентності, результати та плани розвитку незалежно від поточного фізичного місця перебування членів команди, істотно полегшують складну міжнародну координацію між різними країнами та часовими поясами (що є типовим для українських компанії у сфері інформаційних технологій та аутсорсингових центрів), а також підтримують психологічну безпеку і передбачуваність для працівників через чітку структурованість, прозорість та формалізованість управлінських процесів навіть у ситуації екстремальної зовнішньої невизначеності [19; 20].

Цифровізація підсилює відчуття справедливості та прозорості систем. Можливість переглядати історію оцінок, цілі та зворотний зв'язок знижує ризик суб'єктивності й підвищує довіру. Однак дослідники застерігають [43] щодо ризику зведення складної поведінки до метрик. Надмірна алгоритмізація може ігнорувати контекст, особисті обставини та емоційний стан. Ефективні системи поєднують кількісні показники з якісним аналізом, структурованими розмовами щодо розвитку та персоналізованими рекомендаціями.

Еволюція підходів до управління результативністю переходить від класичних річних моделей до безперервних, людиноорієнтованих і гнучких систем. Цифрові інструменти стають основою сучасного оцінювання: підсилюють видимість цілей, структурують зворотний зв'язок, забезпечують персоналізацію розвитку, інтегрують оцінювання з навчанням і розширюють аналітичні та стратегічні можливості [36; 38].

1.3 Критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом

У попередніх підрозділах розглянуто сутність цифровізації управління персоналом, їхній вплив на організацію процесів управління результативністю та розвитком, а також трансформацію ролей у цій сфері. На цьому етапі важливо перейти до критеріїв і показників оцінювання ефективності цифровізації, зокрема процесів управління результативністю та розвитком працівників. Впровадження систем управління персоналом стає стратегічною інвестицією лише тоді, коли бізнес може виміряти зміни, які вони забезпечують, і оцінити їхній вплив на продуктивність, стійкість і розвиток людського капіталу [16; 36; 40].

У кожній організації, залежно від галузі, масштабу, рівня цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів, набір конкретних показників ефективності відрізнятиметься. Проте результати сучасних досліджень [16; 21; 36; 40] дають змогу виділити універсальні групи критеріїв, які системно відображають вплив цифровізації на функцію управління персоналом та організацію: економічні критерії, організаційні критерії та критерії, пов'язані з результатами у сфері управління персоналом (утримання, залученість, розвиток, справедливість системи оцінювання). Саме на основі цих трьох блоків формується рамка подальшого емпіричного аналізу ефективності цифровізованих процесів управління результативністю та розвитку працівників у компанії PeopleForce.

Порівняння підходів [16; 21; 36; 40] показує різні акценти, одні дослідження зосереджені на економічних показниках, інші на організаційних, треті ж на результатах департаменту управління персоналом. Використання лише однієї групи критеріїв дає неповну картину ефективності. Тому доцільно застосовувати інтегровану рамку, що охоплює всі три виміри та дозволяє комплексно оцінити цифровізацію.

Економічні критерії відображають співвідношення витрат і вигід від впровадження цифрових рішень з управління персоналом. До них належать

скорочення трудомісткості процесів для фахівців з управління персоналом і лінійних менеджерів, зменшення кількості ручних операцій, оптимізація використання робочого часу, зниження витрат на паперовий документообіг та фрагментовані інструменти [36; 40]. Одним із базових підходів є моделі окупності інвестицій, що вимірюють віддачу від інвестицій у цифрові рішення як відношення чистих вигід до понесених витрат [36]. У контексті цифровізації процесів управління персоналом розраховується економія часу (у годинах) для окремих категорій працівників та множиться на вартість їхньої години праці; додатково враховуються прямі витрати на ліцензії, впровадження, підтримку системи й опосередковані витрати на навчання користувачів, що дозволяє перетворити нематеріальні покращення процесів у чітко вимірюваний економічний ефект.

Важливо, що частина економічних ефектів проявляється не лише в межах процесів оцінювання результативності та розвитку, а й у суміжних процесах управління персоналом: доборі, онбордингу, внутрішній мобільності, організації навчання. Скорочення часу закриття вакансій, зменшення тривалості адаптації, підвищення частки внутрішнього закриття вакансій також є наслідком використання єдиної цифрової платформи.

Окремо доцільно віднести зменшення вартості помилки, зокрема у випадку некоректних нарахувань бонусів, неузгоджених рішень щодо підвищення заробітної плати чи несвоєчасної реакції на критичні випадки низької результативності. Централізація даних у системі управління персоналом знижує ймовірність таких помилок за рахунок стандартизованих процедур, автоматичних нагадувань та багаторівневих перевірок. Для компаній, що працюють в умовах воєнного часу, додатковим економічним ефектом є можливість зберігати безперервність процесів оцінювання й розвитку навіть за умов відключень електроенергії, релокації персоналу між регіонами та країнами [20].

Організаційні критерії стосуються змін у якості управління, структурі процесів, прозорості та керованості організації. Вони відображають, наскільки цифровізація сприяє впорядкуванню циклів оцінювання, формалізації очікувань, підвищенню узгодженості рішень і зменшенню хаотичності в управлінських

практиках. Серед таких аспектів виділяють тривалість циклу оцінювання, показники кількості персоналу з вчасно завершеною оцінкою, кількість прострочених оцінок, якість і повноту зафіксованих цілей, стандартизацію критеріїв та шкал оцінювання, прозорість зв'язку між результатами оцінювання, індивідуальним планом розвитку та управлінськими рішеннями щодо винагороди [16; 36].

Цифрові системи перетворюють фрагментовані, частково неформальні практики на чітко структуровані процеси з відповідальними, дедлайнами та цифровими слідами. У віддалених і гібридних командах це особливо важливо, так як платформа управління персоналом стає основою для всіх ключових управлінських взаємодій щодо цілей, зворотного зв'язку та розвитку [20].

Організаційні критерії проявляються по-різному залежно від типу бізнесу. У виробничих компаніях акцент робиться на синхронізації графіків, безперервності процесів і дотриманні стандартів безпеки. У сервісних і ІТ-компаніях важливі швидкість оновлення цілей, крос-функціональна узгодженість, якість координації та прозорість просування. Тут процеси оцінювання результативності та розвитку поєднують добір, онбординг, планування кар'єри й роботу з кадровим резервом, оскільки на їх основі приймаються рішення про промоції, ротації, участь у менторських програмах та інвестиції в навчання. У кожному випадку цифрова система управління персоналом робить ці процеси вимірюваними, керованими й доступними для оптимізації [16; 36; 40].

Результати у сфері управління персоналом, як окрема група критеріїв, зосереджені на наслідках цифровізації для людського капіталу та соціально-психологічного середовища в організації. До них належать рівень утримання ключових працівників, динаміка плинності кадрів у критичних ролях, показники залученості, індекс лояльності співробітників, сприйняття справедливості системи оцінювання, частка працівників із актуальними та узгодженими індивідуальним планом розвитку, якість горизонтального й вертикального зворотного зв'язку [21; 36].

Важливим показником є розбіжність між самооцінюванням працівника та оцінюванням менеджера: суттєві системні розриви можуть сигналізувати про погано комуніковані очікування, низьку якість зворотного зв'язку чи відсутність спільного розуміння критеріїв успішності. Частина цих результатів прямо пов'язана з якістю процесів оцінювання результативності та розвитку, оскільки саме вони задають зміст зворотного зв'язку, прозорість очікувань і зрозумілість вимог до ролей. Вони опосередковано відображають стан інших процесів управління персоналом, де дані з оцінювання використовуються як ключове джерело інформації. Цифрові системи для проведення оцінювання результативності персоналу, за умови правильного налаштування, дозволяють відслідковувати цю розбіжність на рівні команд, підрозділів і всієї компанії, що відкриває можливості для коригування управлінських практик і програм розвитку лідерства [21].

З погляду довгострокової стійкості організації найважливішими є результати управління персоналом, оскільки вони показують, чи призводить цифровізація до реальних покращень для людей. Якщо цифрові процедури залишаються бюрократичними, не впливають на якість діалогу, прозорість і зрозумілість рішень, ефект від впровадження навіть сучасної системи буде обмеженим. Натомість, коли цифрові рішення використовуються для системного, регулярного та конструктивного зворотного зв'язку, фіксації домовленостей і планування розвитку, зростає довіра до процесів, зменшується відчуття несправедливості та підвищується контроль працівника над власною професійною траєкторією [21; 36].

У сфері результативності та розвитку працівників центральне місце посідають метрики, формалізовані кількісні показники, що відображають перебіг та результати процесів оцінювання, постановки цілей і розвитку. Цифровізація робить можливим перехід від епізодичних, суб'єктивних уявлень до системного моніторингу ключових параметрів: тривалості циклу оцінювання персоналу, частки співробітників, які пройшли оцінювання в повному обсязі в установлені терміни, частки працівників із актуальними індивідуальними планами розвитку, середньої кількості годин, витрачених менеджерами на підготовку та проведення

оціночних розмов, динаміки індексу лояльності співробітників та показників залученості персоналу [16; 36; 40].

Деякі з цих показників також характеризують інші процеси управління персоналом. Наприклад, час досягнення цільової результативності пов'язаний із якістю адаптації, внутрішня мобільність із прозорістю кар'єрних траєкторій, а показники залученості та індекс лояльності із якістю лідерства, комунікації та підтримки. Метрики оцінювання та розвитку персоналу є частиною системи індикаторів, що відображають стан управління людським капіталом загалом.

Однак надмірне зосередження на кількісних показниках породжує ризик так званого метричного менеджменту, коли учасники процесу орієнтуються переважно на виконання числових цілей, а не на реальний розвиток співробітників. Дослідники застерігають [36; 43], що фокус лише на тривалості циклу, відсотку закритих оцінок результативності або кількості затверджених індивідуальних планів розвитку може стимулювати формальне заповнення форм, оптимізацію заради звітності та уникнення складних розмов про результативність. Практичний досвід свідчить, що найбільш цінними є випадки, коли метрики виконання поєднуються з якісним аналізом змісту зворотного зв'язку та реальними змінами в поведінці менеджерів і працівників. Це підтверджує важливість балансування між аналітикою та людиноорієнтованим підходом.

Особливе місце в оцінюванні ефективності цифровізації посідають моделі окупності інвестицій та аналіз співвідношення витрат і вигід. Окупність інвестицій у контексті управління персоналом визначається як відношення чистих вигід, отриманих у результаті впровадження певної програми чи системи, до сукупних витрат на неї [36]. До вигод належать як прямі економічні ефекти (скорочення часу на операційні завдання, зниження кількості помилок), так і непрямі результати (зменшення плинності кадрів, скорочення часу виходу нових співробітників на цільову результативність). Аналіз співвідношення витрат і вигід дає змогу зіставити грошову вартість сукупних вигід від цифровізації з грошовою оцінкою витрат і на цій основі визначити доцільність подальших інвестицій [27].

Критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом формують цілісну аналітичну рамку, що поєднує економічні, організаційні та людиноорієнтовані аспекти впровадження цифрових рішень. Враховуючи теоретичні підходи, аналіз практик цифровізації функцій управління персоналом та специфіку діяльності компанії PeopleForce, на основі цієї рамки сформовано комплексний набір індикаторів, адаптований до компанії.

PeopleForce одночасно виступає розробником цифрових рішень з управління персоналом і активним користувачем власного продукту. Платформа управління персоналом PeopleForce включає модулі для управління результативністю, моделювання компетентності, індивідуальних планів розвитку, циклів оцінювання за методиками 360 та 180 градусів, зустрічей один-на-один, автоматизації робочих процесів, а також аналітичні інструменти для побудови дашбордів, порівняння оцінок та відстеження прогресу розвитку.

Цифровізація процесів оцінювання охоплює автоматизоване створення та запуск циклів оцінювання, уніфіковані матриці компетентностей, алгоритми збору оцінок від різних учасників, автоматизовані нагадування, накопичення історії зворотного зв'язку та інтеграцію результатів з планами розвитку. Завдяки модулю аналітики система надає можливість аналізувати оцінки, виявляти розбіжності, відстежувати динаміку розвитку та проводити порівняльний аналіз між циклами.

З огляду на активне зростання PeopleForce, цифровізація дозволяє підтримувати стабільність процесів управління персоналом навіть за умов збільшення штату, географічної розподіленості команд та зовнішніх ризиків. Цифрова система виступає фундаментом організаційної стійкості: забезпечує безперервність циклів оцінювання, прозорість вимог, швидкий доступ до даних та об'єктивність управлінських рішень [19; 20; 36; 40].

Вибір критеріїв і показників зумовлений методичним підходом дослідження, який поєднує кількісний аналіз, розрахунок трудомісткості, показників циклу оцінки результатів, структурно-логічний аналіз організаційних процесів, а також якісні елементи: інтерпретацію зворотного зв'язку, аналіз результатів та регулярність зустрічей один-на-один, аналіз результатів практик на

основі індивідуальних планів розвитку, оцінку управлінської поведінки менеджерів. Перелік відібраних критеріїв та показників наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Критерії та показники оцінювання ефективності цифровізації процесів управління результативністю та розвитком персоналу

Група критеріїв	Показники (індикатори)	Зміст показника / що вимірює
Економічні критерії	Скорочення трудомісткості процесів управління персоналом	Зменшення кількості годин фахівців з управління персоналом, витрачених на підготовку, проведення та завершення циклу оцінювання.
	Скорочення часу менеджерів на участь у циклі оцінювання результатів роботи персоналу	Вимірює, наскільки цифровізація знижує навантаження на керівників під час проведення оцінки результатів.
	Економія на зовнішніх сервісах	Грошовий ефект від відмови/зменшення витрат на зовнішні платформи (системи управління навчанням, системи цілей та ключових результатів, системи пошуку кандидатів тощо).
	Зниження витрат, пов'язаних із помилками	Фіксує економічний ефект від зменшення людських помилок (некоректні оцінки, втрати даних, дублювання записів).
Організаційні критерії	Тривалість циклу оцінювання персоналу	Середня кількість днів від старту циклу переглядів результатів до його завершення.
	Стандартизація та уніфікація процесів	Наявність єдиних форм оцінювання, матриць компетентності, шаблонів для індивідуальних планів розвитку, онбордингових і процедур оцінювання персоналу.
	Узгодженість оцінок, аналіз розриву між самооцінюванням та оцінюванням менеджера	Різниця між самооцінюванням та оцінкою менеджера, а також розрив між оцінюванням менеджера і вищого керівництва.
	Якість проведення зустрічей один-на-один та зустрічей для обговорення індивідуального плану розвитку	Частка зустрічей проведених вчасно, повнота заповнення індивідуального плану розвитку, наявність конкретних цілей розвитку.
	Швидкість доступу до аналітики	Час, необхідний фахівцю з управління персоналу та менеджерам для отримання звітів, даних, дашбордів, аналітики.
Результати у сфері управління персоналом	Рівень залученості	Показник залученості працівників, що вимірюється через регулярні опитування.
	Індекс лояльності співробітників	Індекс рекомендації роботодавця: частка промоутерів мінус частка критиків.
	Утримання ключових працівників	Частка співробітників з критичних ролей, які залишились у компанії протягом року.
	Якість індивідуальних планів розвитку	Частка індивідуальних планів розвитку, що містять вимірювані цілі, визначені терміни та активності.
	Ефективність внутрішньої мобільності	Перехід працівників на інші ролі, промоції, закриття вакансій внутрішніми кандидатами.
	Час виходу нових працівників на цільову результативність	Скільки часу після онбордингу потрібно, щоб працівник досяг стандартного рівня продуктивності.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду компанії PeopleForce [16; 21; 36; 39; 40].

При цьому центральним об'єктом подальшого аналізу виступають цифровізовані процеси управління результативністю та розвитком персоналу, які розглядаються не ізольовано, а як ядро системи управління персоналом, що задає вектор для адаптації, навчання, внутрішньої мобільності та роботи з кадровим резервом.

Саме на основі цього набору індикаторів буде здійснено емпіричну оцінку цифровізованих процесів управління результативністю та розвитком персоналу в PeopleForce у Розділі 2.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Ринок цифрових рішень для цифровізації процесів управління персоналом

Ринок цифрових рішень для управління персоналом суттєво змінився за останні роки. Зростання попиту зумовлене необхідністю забезпечити безперервність кадрових процесів, прозорість управлінських рішень і керованість команд в умовах дистанційної та гібридної роботи, територіальної розподіленості, а також воєнної та економічної нестабільності. Для українських компаній у період воєнного стану цифрові інструменти стали не лише засобом підвищення ефективності, а й критичною умовою підтримки операційної стійкості.

Сучасна цифрова екосистема управління персоналом включає рішення для кадрового адміністрування, добору, адаптації, управління робочим часом і відпустками, внутрішніх комунікацій, опитувань залученості, навчання, розвитку, аналітики та звітності. Важливий сегмент складають системи, що підтримують оцінювання результативності та розвитку працівників, оскільки вони є основою для рішень щодо винагороди, кар'єрного зростання та підвищення компетентності.

Першу групу становлять комплексні системи управління персоналом та системи управління людським капіталом. Вони забезпечують повний життєвий цикл працівника: від кадрового адміністрування до рекрутингу, адаптації, оцінювання результативності, управління навчанням і компенсаціями. До таких рішень належать Workday, BambooHR, Personio, HiBob. Особливістю цих платформ є інтеграція модулів оцінювання результативності в загальну архітектуру даних про персонал, що забезпечує стратегічну узгодженість і мінімізує фрагментованість інформації.

Другу групу складають системи підтримки добору персоналу, які автоматизують пошук і відбір кадрів. Вони охоплюють управління вакансіями, етапи відбору, автоматизований скринінг резюме, комунікацію з кандидатами, проведення співбесід, зберігання історії взаємодій, аналітику рекрутингових показників та інтеграцію з сайтами вакансій. Серед основних рішень: Greenhouse, Lever, SmartRecruiters, Workable. Висока спеціалізація забезпечує ефективну обробку великої кількості кандидатів, підвищує якість добору персоналу та прозорість відбору.

Третю групу складають спеціалізовані системи управління результативністю, які зосереджені на цілях, ключових показниках, відстеженні прогресу, регулярних індивідуальних зустрічах, зворотному зв'язку та автоматизованих циклах оцінювання. Основні представники: Leapsome, Lattice, 15Five, CultureAmp. Їхні переваги, це гнучкість і якісний користувацький досвід, проте часто бракує інтеграції з кадровими даними компанії.

Четверту групу складають системи управління навчанням, розвитку та платформи навчального досвіду. Вони забезпечують персоналізовані траєкторії розвитку, освітній контент, підбір програм і аналітику успішності навчання. Найпоширеніші рішення: Docebo, TalentLMS, Udemy Business. Ці системи пов'язують результати оцінювання з реальними активностями для зростання, що є критичним для ефективності індивідуальних планів розвитку.

Додатково формується окрема категорія систем інтелектуального аналізу талантів [48], які об'єднують дані про компетентність, потенціал, поведінкові індикатори, мотиваційні профілі та прогнозу аналітику. Це найдинамічніший сегмент ринку.

Ключові характеристики класів цифрових систем доцільно порівнювати у табличній формі (табл. 2.1).

Узагальнення, наведене в табл. 2.1, демонструє, що ринок цифрових рішень формується як екосистема взаємопов'язаних платформ: ядра комплексних систем управління персоналом, спеціалізованих рішень та аналітичних надбудов. Така

структура підсилює значення інтеграції даних і наскрізного підходу до шляху працівника в організації.

Таблиця 2.1 – Класи цифрових рішень для управління результативністю та розвитком персоналу

Клас систем	Функціональне призначення	Приклади рішень	Особливості та переваги
Комплексні системи управління персоналом та людським капіталом	Повний життєвий цикл працівника (адміністрування, добір, адаптація, оцінювання, навчання, аналітика)	Workday, BambooHR, Personio, HiBob, PeopleForce	Висока інтегровані кадрові дані, стратегічна узгодженість процесів, єдина база персоналу
Системи підтримки добору персоналу	Управління добором персоналом, етапи відбору, рекрутингова воронка, скринінг, комунікація з кандидатами, аналітика аналітика добору персоналу	Greenhouse, Lever, SmartRecruiters, Workable	Висока спеціалізація, швидка обробка кандидатів, інтеграції з порталами розміщення вакансій та кадровими системами
Спеціалізовані системи управління результативністю	Цілі та ключові результати, відстеження цілей, зворотний зв'язок, зустрічі один-на-один, цикли оцінювання	Lattice, Leapsome, 15Five, CultureAmp	Гнучкість, зручний інтерфейс, швидке впровадження; обмежена робота з кадровими даними
Системи навчання та розвитку	Навчання, освітній контент, рекомендації, відстеження прогресу розвитку	Docebo, TalentLMS, Udeemy Business	Персоналізоване навчання, інтеграція з індивідуальними планами розвитку, підтримка розвитку компетентності
Системи інтелектуального аналізу талантів	Аналіз компетентності і потенціалу, поведінкових індикаторів, прогнозування розвитку та кар'єрних траєкторій	Eightfold AI, Fuel50, Cornerstone AI	Прогнозна аналітика, рекомендації щодо розвитку та внутрішньої мобільності

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів [45; 46; 48].

Окремою тенденцією є активне вбудовування інструментів штучного інтелекту в платформи управління персоналом. Аналітики описують [47] цей зсув як перехід до операційних моделей управління персоналом, посилених штучним інтелектом, де штучний інтелект виконує допоміжну аналітично-консультаційну роль для фахівців з управління персоналом і менеджерів. Практично це реалізується через підтримку типових управлінських сценаріїв: підготовку до регулярних індивідуальних зустрічей із працівниками, узагальнення результатів

зворотного зв'язку, формування структурованих підсумків розмов щодо результативності, рекомендації навчальних активностей [47; 48].

Аналіз даних з табл. 2.1 дозволяє зробити два висновки. По-перше, більшість класів систем впливають на оцінювання результативності та розвиток персоналу: від формування потоку кандидатів до підтримки індивідуальних траєкторій розвитку. По-друге, деякі рішення належать до кількох класів, що свідчить про тенденцію до інтегрованих рішень.

Матриця на рис. 2.1 ілюструє, як різні класи цифрових систем охоплюють етапи життєвого циклу працівника в організації.

Клас систем	Рекрутинг	Адаптація в ролі	Щоденна робота	Оцінювання результативності	Навчання і розвиток	Завершення співпраці
Комплексні платформи управління персоналом	■	■	■	■	■	■
Системи підтримки добору персоналу	■	▣	▣	▣	-	-
Системи управління результативністю	-	-	-	■	■	-
Системи навчання та розвитку	-	-	-	▣	▣	-
Системи інтелектуального аналізу талантів	-	▣	▣	▣	■	-
Глобальні платформи управління персоналом	■	▣	▣	■	-	-
Платформи управління роботою й завданнями	-	▣	■	▣	-	-

Позначення: ■ - зона основного (повного) покриття; ▣ - часткове / опосередковане покриття або покриття через інтеграції.

Джерело: розроблено автором за даними аналітичних звітів щодо ринку систем управління персоналом [45; 46; 48].

Рисунок 2.1 – Покриття етапів життєвого циклу працівника класами цифрових систем управління персоналом

Окрім класифікації за функціональними класами, у професійній літературі виділяють також сегментацію ринку за типами клієнтів: великі корпорації, компанії

середнього бізнесу та малі підприємства. Для сегмента великих корпорацій характерне використання масштабних систем управління людським капіталом, які мають розгалужену модульну архітектуру та підтримують складні інтеграції з системами планування ресурсів підприємства і фінансовими платформами [40; 48; 50; 51; 52].

Середній бізнес обирає гнучкі рішення з оптимальним балансом між функціональністю та вартістю. Для малого та середнього бізнесу пріоритетом є простота інтерфейсу, швидкий запуск, базове покриття ключових процесів і прозора цінова модель. У цьому сегменті спостерігається великий попит на цифрові рішення для управління результативністю та розвитком [50].

Ключова тенденція полягає у зближенні різних класів систем і створенні цілісних платформ, що охоплюють весь життєвий цикл працівника. Міжнародна аналітика визначає це як перехід до комплексних платформ управління персоналом і платформ покращення досвіду співробітників, які інтегрують кадровий облік, оцінювання ефективності, навчання, опитування залученості та аналітику в єдиній екосистемі [48; 50; 51; 52].

Окремим блоком сформувався клас глобальних платформ управління розподіленою робочою силою, до яких належать Deel, Remote, Oyster, Paraya Global. Їхня цінність полягає у можливості винаймати працівників у десятках країн у моделі роботодавця-представника, забезпечуючи глобальний розрахунок заробітної плати, кадровий облік та адміністрування пілг [50; 51; 52].

Ще одну групу складають платформи для управління роботою та завданнями: ClickUp, Asana, Jira, Notion. Хоча вони не є системами цифровізації управління персоналом у вузькому сенсі, ці платформи відіграють ключову роль в організації щоденної роботи команд. Вони забезпечують прозорість навантаження, управління пріоритетами, постановку цілей, декомпозицію задач, контроль строків і координацію взаємодії. Платформи поєднують інструменти планування, моніторинг виконання задач, комунікацію та базову аналітику, що підтримує управлінські практики керівників.

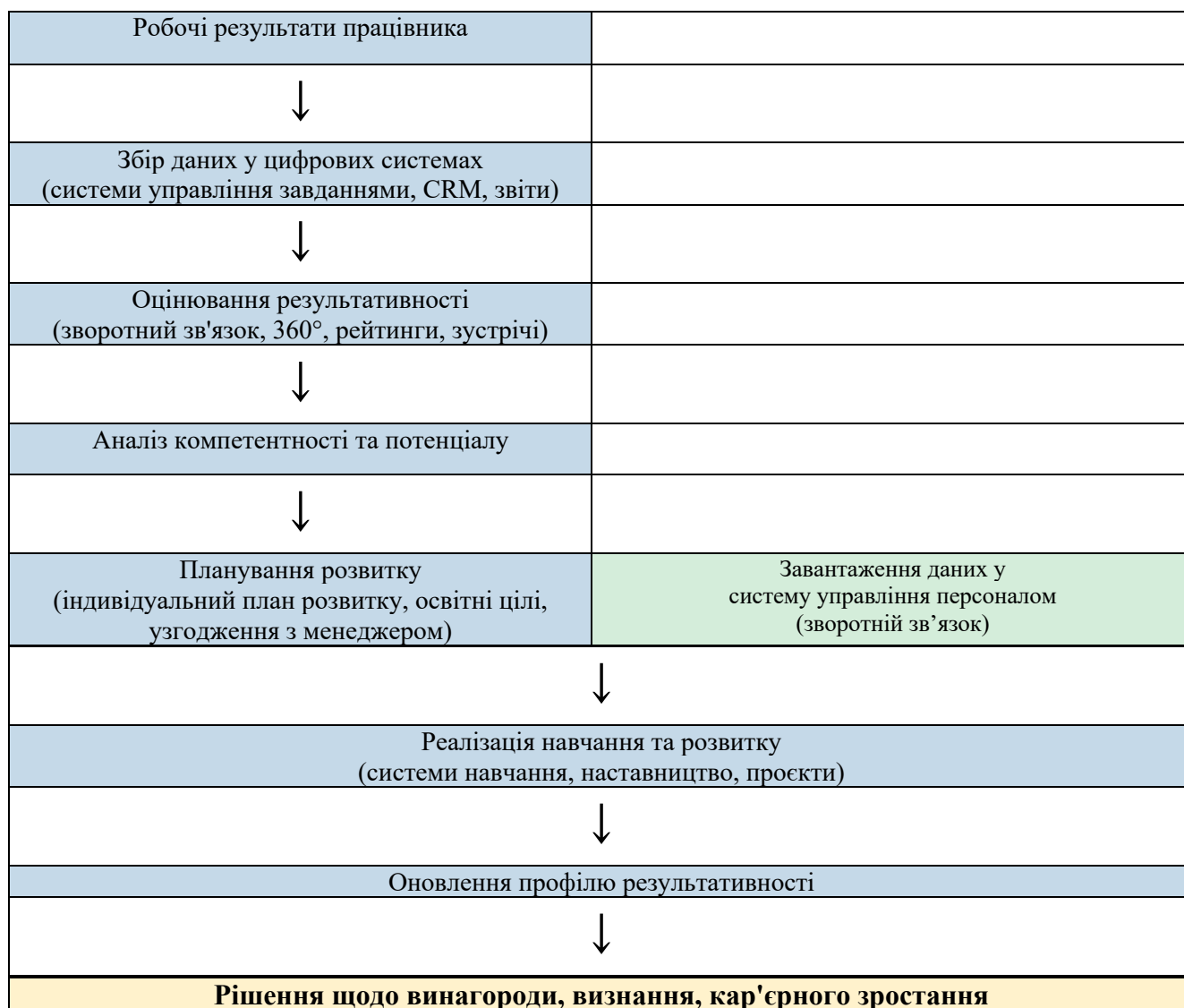
У сфері інформаційних технологій та інших галузях, орієнтованих на інтелектуальну працю, такі платформи забезпечують операційний вимір управління результативністю. Щоденна діяльність працівників фіксується у вигляді задач, підзадач, дедлайнів і статусів, що дозволяє менеджерам системно відстежувати виконання домовленостей, ідентифікувати вузькі місця, балансувати навантаження, запобігати професійному вигоранню та своєчасно надавати зворотний зв'язок. Ці процеси тісно пов'язані з плануванням і реалізацією цілей, адаптацією, розвитком компетентності, а також із підтримкою регулярних зустрічей і командних обговорень, у яких основою діалогу виступають дані з систем управління задачами, а не лише суб'єктивні оцінки [47; 48].

У багатьох технологічних компаніях інтеграція платформи управління персоналом як ядра системи та платформи управління роботою як операційного інструменту формує цілісну цифрову архітектуру управління результативністю. Система управління персоналом визначає очікування, критерії та цикли управління результативністю і розвитком, тоді як платформа управління роботою відображає реалізацію цих елементів у щоденній діяльності [47; 48].

У результаті цифровізація управління результативністю формує замкнений цикл, у якому дані про роботу працівника трансформуються в управлінські рішення та повертаються у систему у вигляді оновлених цілей і планів розвитку. Для наочного відображення логіки взаємодії елементів цифровізованої системи управління результативністю доцільно узагальнити ці зв'язки у формі структурної схеми - рис. 2.2, на якому представлено цифровий контур взаємозв'язку оцінювання результативності, розвитку та винагороди.

Цифровізація управління персоналом в Україні має особливу актуальність. Воєнний стан з лютого 2022 року суттєво прискорив перехід компаній до дистанційних і гібридних моделей роботи. Релокація команд, відключення електроенергії, обмеження мобільності та необхідність підтримувати безперервність критичних бізнес-процесів зробили цифрові системи управління персоналом базовою умовою виживання та збереження організаційної стійкості.

Сектор інформаційних технологій України, традиційний драйвер впровадження передових практик управління персоналом, під час війни продемонстрував високу адаптивність завдяки зрілості цифрових процесів, налагоджених до початку повномасштабного вторгнення. Компанії з налагодженими циклами оцінювання результативності, системами регулярного зворотного зв'язку та інтегрованими платформами управління персоналом змогли зберегти організаційну стійкість, прозорість рішень і утримати ключових фахівців навіть за умов масової міграції, релокації команд і переходу на віддалену роботу.



Примітка: стрілка справа позначає зворотний зв'язок - повернення даних у систему управління персоналом для оновлення профілів, цілей і планів.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення аналітичних звітів [37; 40; 48; 51; 52].

Рисунок 2.2 - Цифровий контур взаємозв'язку оцінювання результативності, розвитку та винагороди

Варто зазначити, що українські компанії стикаються з додатковими

вимогами до локалізації цифрових рішень: необхідність дотримання національних норм обліку робочого часу, оформлення кадрових документів відповідно до вимог Кодексу законів про працю України, підтримка багатоюридичності (наявність підрозділів у різних країнах з різними регуляторними режимами), інтеграції з локальними системами бухгалтерського обліку й звітності, а також забезпечення сумісності з національними цифровими сервісами, зокрема системами електронного підпису та електронного документообігу. Ці фактори формують специфічний запит на гнучкі, але сумісні з локальним правовим та регуляторним контекстом платформи управління персоналом, здатні підтримувати як міжнародні стандарти управління результативністю, так і вимоги українського законодавства про працю

Сучасний ринок цифрових рішень для управління результативністю та розвитком працівників представлений кількома взаємопов'язаними класами систем, що охоплюють повний шлях працівника в організації. Комплексні платформи виконують роль єдиного джерела даних, спеціалізовані системи забезпечують глибину опрацювання окремих процесів, а глобальні платформи та інструменти управління завданнями доповнюють цю архітектуру юридичними, фінансовими та операційними складовими.

На думку автора, основною проблемою для українських компаній є не дефіцит технологічних інструментів, а нерівномірний рівень цифрової зрілості управлінських процесів. Ефективність використання рішень залежить від здатності організацій інтегрувати цифрові інструменти у практику, стандартизувати процеси та використовувати дані для прийняття рішень. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу стану цифровізації управління персоналом в українських компаніях, що буде розглянуто у підрозділі 2.2.

2.2 Порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем управління персоналом та характеристика кейсу дослідження

Розвиток цифрових технологій управління персоналом сприяв появі комплексних систем, що охоплюють кадровий облік, добір, адаптацію, управління результативністю, навчання, опитування, аналітику та інші модулі підтримки. У міжнародній практиці ці рішення перетворюються на платформи управління людським капіталом, які не лише автоматизують операційні процедури, а й підтримують управлінські рішення щодо розвитку талантів, планування кар'єри та формування кадрового резерву [38; 39; 47].

У цьому підрозділі проведено порівняльний аналіз функціональних можливостей п'яти систем, що представляють різні сегменти міжнародного ринку: Workday, HiBob, Personio, BambooHR та PeopleForce. Вибір цих систем зумовлений кількома факторами. По-перше, вони регулярно згадуються у галузевих оглядах як інструменти, що визначають сучасні стандарти цифровізації управління персоналом [38; 39; 40; 47; 48]. По-друге, за відкритими рейтингами та відгуками користувачів на G2 і Capterra, ці системи мають високий рівень задоволеності, що підтверджує їхню практичну цінність для компаній різного масштабу [45; 46]. По-третє, ці рішення орієнтовані на різні сегменти клієнтів, що дозволяє проаналізувати вплив розміру організації та бізнес-моделі на функціонал систем.

Порівняльний аналіз проведено за такими критеріями: повнота охоплення процесів управління персоналом, зрілість модуля управління результативністю та розвитком, аналітичні можливості та звітність, рівень інтеграції в цифрову архітектуру компанії, гнучкість налаштувань, зручність використання, рівень прийняття користувачами та відповідність регіональному контексту [10; 38; 39; 40; 47].

Workday належить до класу комплексних платформ управління людським капіталом, орієнтованих переважно на сегмент великих корпорацій. Для таких рішень характерною є інтеграція модулів управління персоналом із фінансовими та операційними процесами, що дозволяє розглядати дані про персонал як складову управлінського контуру планування ресурсів. У контурі управління результативністю корпоративні платформи, як правило, підтримують різні формати оцінювання (регулярні цикли, багатоджерельне оцінювання, аналіз

потенціалу, планування наступництва) та забезпечують зв'язок результатів оцінок із цілями, компетентностями, навчанням і рішеннями щодо винагороди [47; 49].

HiBob, на відміну від корпоративних платформ, орієнтований на компанії у фазі зростання, які працюють у гнучких організаційних моделях і цінують культуру, залученість та досвід працівників. HiBob охоплює основні процеси: кадровий облік, добір, адаптацію, управління результативністю, опитування, а також окремі елементи управління компенсаціями та визнанням. Відмінною рисою є акцент на регулярній взаємодії між менеджером і працівником: у модулі управління результативністю впроваджено гнучкі цикли оцінювання, регулярні зустрічі «один на один», інструменти постійного зворотного зв'язку та механізми визнання досягнень, що відповідає концепції безперервного управління результативністю [50; 39].

Personio та BambooHR репрезентують клас рішень для малого та середнього бізнесу. Обидві системи історично були орієнтовані на автоматизацію кадрового обліку, управління відпустками, базові процеси добору та документообігу, а надалі доповнювалися модулями оцінювання результативності й базового управління навчанням [51; 52; 47]. У Personio модулі добору та адаптації підтримують стандартизовані процеси залучення персоналу й адаптації, тоді як модуль управління результативністю дозволяє проводити оцінювання за компетентностями та цілями з фіксацією планів розвитку. BambooHR орієнтований передусім на простоту використання та швидкий запуск: система підтримує базові функції оцінювання, постановки цілей і регулярних обговорень, проте меншою мірою забезпечує складні сценарії, пов'язані з моделюванням компетентності, кадровим резервом або інтегрованим управлінням навчанням [51; 47].

Аналіз відкритих оглядів і аналітичних матеріалів показує, що ці системи відрізняються не лише набором модулів, а й глибиною реалізації окремих процесів [45; 46; 47]. У корпоративному сегменті основними перевагами є розвинена аналітика, інтеграція з управлінськими показниками та ширші можливості підтримки рішень. Водночас складність впровадження і висока вартість володіння обмежують використання таких рішень у малому та середньому бізнесі [47; 38; 39].

Рішення для малого та середнього бізнесу зосереджені на швидкому впровадженні та стандартизованих процесах, що є перевагою для організацій з обмеженими ресурсами. У модулях управління результативністю та розвитком часто спостерігаються обмеження, зокрема недостатній зв'язок між оцінюванням, компетентностями та навчанням, а також менш розвинені аналітичні інструменти порівняно з корпоративними платформами [47; 10].

Окремої уваги заслуговує рівень аналітики та звітності. У корпоративних підходах аналітика є наскрізною, що дає змогу отримувати комплексні звіти щодо продуктивності, плинності кадрів, ефективності навчання та залученості. Натомість у багатьох рішеннях для малого та середнього бізнесу переважає описова аналітика у вигляді інформаційних панелей і базових зрізів, а для поглибленого аналізу компанії нерідко експортують дані у зовнішні інструменти бізнес-аналітики [47; 10; 15].

Відзначається загальна тенденція до інтеграції інструментів штучного інтелекту в процеси управління персоналом, переважно для узагальнення зворотного зв'язку, підготовки управлінських комунікацій і підтримки рекомендацій щодо розвитку [41; 42; 28]. Ефективність таких рішень залежить від якості даних, узгодженості процесів і правил управління даними в організації [47; 14]. У таблиці 2.2 можна побачити узагальнення ключових характеристик проаналізованих систем управління персоналом за основними критеріями: цільовий сегмент, охоплення процесів, глибина модулів управління результативністю та розвитком, аналітичні можливості й інтеграції.

Таблиця 2.2 - Порівняльна характеристика систем управління персоналом за ключовими критеріями

Критерій	Workday	HiBob	Personio	BambooHR	PeopleForce
1	2	3	4	5	6
Цільовий сегмент	Великі корпорації	Зростаючі компанії	Малий і середній бізнес	Малий і середній бізнес (ринок США)	Технологічні компанії малого та середнього бізнесу (міжнародний ринок)
Охоплення процесів управління персоналом	Повний цикл + інтеграція з фінансами та плануванням ресурсів підприємства	Кадровий облік, рекрутинг, адаптація, результативність, опитування, компенсації	Кадровий облік, рекрутинг, адаптація, результативність, базове навчання	Кадровий облік, добір, адаптація, результативність, базові опитування	Кадровий облік, добір, адаптація, результативність, навчання, опитування, аналітика

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Глибина модулів управління результативністю	Комплексне оцінювання (цикли, багатоджерельне оцінювання, потенціал, наступництво), зв'язок з навчанням і компенсаціями	Безперервне управління результативністю: цілі, зворотний зв'язок, зустрічі один-на-один, визнання	Оцінювання за компетентностями та цілями, плани розвитку	Базове оцінювання, постановка цілей, регулярні обговорення	Цілі та ключові результати, компетентнісне оцінювання, багатоджерельний зворотний зв'язок, індивідуальні плани розвитку, зв'язок з навчанням
Аналітика та звітність	Розвинена прогнозна аналітика, сценарне моделювання, інтеграція з бізнес-показниками	Описова аналітика, інформаційні панелі, зрізи за командами	Базова аналітика, стандартні звіти	Базова аналітика, стандартні звіти	Описова аналітика, інформаційні панелі, можливість інтеграції з інструментами бізнес-аналітики
Інтеграції	Глибока інтеграція з системами планування ресурсів підприємства, фінансами, виробничими процесами	Інтеграції з системами управління роботою, опитуваннями, винагородою	Інтеграції з системами обліку заробітної плати, рекрутингу	Інтеграції з системами обліку заробітної плати, базові інтеграції	Інтеграції з системами управління роботою (ClickUp, Asana), календарями, системами обліку, електронним підписом
Особливості	Максимальна інтеграція процесів управління персоналом у корпоративну систему управління; складність впровадження	Фокус на культурі та безперервному зворотному зв'язку; швидке впровадження	Орієнтація на європейський ринок; швидкий запуск; обмежена глибина модулів розвитку	Простота використання; обмежена функціональність для складних сценаріїв	Поєднання повного циклу управління персоналом з гнучкістю процесів результативності та розвитку; орієнтація на технологічні компанії

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних звітів і відкритих оглядів систем управління персоналом [45; 46; 48; 50; 51; 52].

На думку автора, порівняльний аналіз показує, що формальна наявність цифрових рішень для управління персоналом не гарантує підвищення ефективності управлінських практик. Основна відмінність між платформами полягає не лише у функціональних модулях, а у рівні їх інтеграції в управлінські процеси та здатності підтримувати прийняття рішень на основі даних. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на вивченні практики використання цифрової платформи в реальному бізнес-контексті, що дозволяє оцінити фактичну ефективність цифровізації управління персоналом.

Особливої уваги заслуговує практичний досвід користувачів платформ

управління персоналом. За результатами аналізу відгуків клієнтів на спеціалізованих платформах оцінювання програмного забезпечення, користувачі PeopleForce відзначають можливість підключати лише необхідні модулі системи, що знижує вартість упровадження для організацій з обмеженими бюджетами, а також відносно швидкий запуск платформи порівняно з корпоративними рішеннями [45; 46]. Ці характеристики є особливо актуальними для компаній сегменту малого та середнього бізнесу, які потребують раціонального використання бюджетів на цифровізацію та оперативного впровадження рішень в умовах високої динаміки бізнес-середовища [38; 39].

Порівняння Workday, HiBob, Personio, BambooHR та PeopleForce показує співіснування різних моделей цифровізації управління персоналом: від максимальної інтеграції кадрових і фінансових процесів у великих корпораціях до рішень, орієнтованих на швидке впровадження та стандартизовані практики в малих і середніх компаніях, а також платформ, що поєднують функціональну повноту з гнучкістю управління результативністю та розвитком у технологічних організаціях [38; 39; 47; 50; 51; 52].

Характеристика платформи управління персоналом як кейсу дослідження

Для емпіричного аналізу ефективності цифровізації процесів управління персоналом обрано платформу PeopleForce. Вибір цього кейсу ґрунтується на методологічних і практичних міркуваннях, що забезпечують релевантність емпіричної бази та дозволяють отримати обґрунтовані висновки.

По-перше, доступ до агрегованих внутрішніх даних платформи дає змогу аналізувати не лише заявлені функціональні можливості, а й реальні сценарії використання цифрових інструментів в організаційних умовах. Це дозволяє застосовувати операційні метрики, що відображають рівень залучення користувачів до цифрових процесів управління персоналом та практичну ефективність платформи.

По-друге, PeopleForce за своєю архітектурою належить до класу комплексних платформ управління персоналом, охоплюючи ключові етапи життєвого циклу працівника: кадровий облік, рекрутинг (включно з інструментами

підтримки добору), адаптацію, управління результативністю та розвитком, навчання, опитування, а також аналітичні модулі. Комплексне функціональне покриття є важливим для дослідження, оскільки дозволяє оцінювати цифровізацію не ізольовано за одним процесом, а в контексті інтеграції взаємопов'язаних кадрових функцій.

По-третє, цільовий сегмент платформи технологічні компанії малого та середнього бізнесу, що працюють у розподіленому або гібридному форматі, що є репрезентативним для сучасних тенденцій цифровізації управління персоналом. У цьому сегменті цифрові інструменти сприяють прозорості процесів, безперервності управлінської взаємодії та стандартизації підходів в умовах територіальної розподіленості команд і обмежених ресурсів менеджерів з персоналу.

По-четверте, географічне охоплення платформи (Україна, країни Східної Європи та Центральної Азії, Польща, країни Латинської Америки) дозволяє аналізувати використання цифрових інструментів для автоматизації управління персоналом у різних регуляторних і культурних контекстах, що підвищує узагальненість висновків.

Дослідження також збагачує практичний досвід автора як фахівця з управління персоналом, який брав участь у впровадженні та адмініструванні інформаційної системи під час зростання організації. Поєднання доступу до агрегованих даних із практичним розумінням управлінських обмежень і ризиків цифрових трансформацій забезпечує інтерпретацію кількісних показників з урахуванням особливостей їх формування та застосування у практиці управління персоналом.

Для оцінки динаміки розвитку платформи та контексту використання емпіричної бази доцільно розглянути ключові показники діяльності PeopleForce у 2022-2025 роках.

В порівняльній таблиці 2.3 міститься динаміка фінансових метрик, масштаби використання, географічне охоплення та функціональні пріоритети розвитку платформи.

Таблиця 2.3 - Динаміка ключових показників діяльності платформи управління персоналом PeopleForce (2022-2025 pp.)

Показник	2022	2023	2024	2025
Фінансові метрики				
Річний регулярний дохід	\$0.80 млн	\$3.20 млн	\$5.50 млн	\$7.88 млн
Щомісячний регулярний дохід	\$67 тис.	\$267 тис.	\$458 тис.	\$657 тис.
Новий щомісячний дохід	\$12 тис.	\$35 тис.	\$52 тис.	\$66 тис.
Втрати від відтоку клієнтів	\$2.5 тис.	\$5.2 тис.	\$4.8 тис.	\$4.1 тис.
Чисте зростання щомісячного доходу	\$9.5 тис.	\$29.8 тис.	\$47.2 тис.	\$62.1 тис.
Масштаб використання				
Кількість активних клієнтів	200	800	1,200	1,567
Кількість активних користувачів	15,000	72,000	135,000	182,200
Середня кількість користувачів на клієнта	~75	~90	~113	~116
Географічне покриття				
Основні ринки	Україна, Центральна Азія	Україна, Східна Європа, Центральна Азія	Україна, Східна Європа, Центральна Азія, Польща	Україна, Східна Європа, Центральна Азія, Польща, Латинська Америка
Частка української клієнтської бази (%)	~85%	~60%	~45%	~35%
Ключові події періоду				
Контекст розвитку	Становлення продукту, адаптація до воєнного стану	Прискорене зростання, війна як каталізатор цифровізації	Масштабування, міжнародна експансія	Стабілізація зростання, фокус на якість і утримання
Функціональні пріоритети	Базова автоматизація, електронний документообіг, багатоюридичність	Модулі результативності та розвитку, компетентнісні моделі	Розширення аналітики, інтеграції з системами управління роботою	Стандартизація процесів, підтримка рішень на основі даних

Джерело: розроблено автором використовуючи внутрішні аналітичні дані компанії PeopleForce (2022-2025 pp.).

Дані таблиці 2.3 демонструють стійку траєкторію зростання платформи у 2022-2025 роках: річний регулярний дохід збільшився майже у десять разів, кількість клієнтів у декілька разів, а кількість активних користувачів більш ніж у десять разів. Зростання середньої кількості користувачів на одну організацію свідчить про поступове зміщення клієнтської бази у бік більших компаній, а також про підвищення зрілості та стабільності цифрового продукту.

Особливу увагу слід приділити релевантності цього кейсу для українського контексту. Платформа забезпечує дотримання локальних вимог щодо обліку робочого часу, оформлення трудових відносин, функціонування в умовах

багатоюридичності (наявність підрозділів у різних країнах), а також взаємодію з національними системами обліку й звітності, зокрема із засобами електронного підпису та державними цифровими сервісами. В умовах воєнного стану, коли значна частина суб'єктів господарювання працює у віддаленому або гібридному форматі, а колективи розподілені між регіонами та країнами, цифрові платформи управління персоналом стають критично важливою інфраструктурою для забезпечення безперервності управлінських процедур, прозорості прийняття рішень та збереження організаційної стійкості.

Воєнний контекст безпосередньо вплинув на пріоритети функціонального розвитку цифрових рішень. У 2022-2023 роках основна увага приділялася забезпеченню базової безперервності управління персоналом, зокрема впровадженню електронного документообігу, підтримці дистанційних форматів роботи та використанню засобів електронного підпису. У 2024-2025 роках фокус поступово змістився на стратегічні завдання: оцінювання результативності, розвиток професійної компетентності, аналітичну підтримку управлінських рішень та використання даних для підвищення ефективності управління персоналом. Така еволюція відповідає загальній тенденції переходу від фрагментарної автоматизації окремих операцій до комплексної цифрової трансформації управлінських процесів.

З огляду на наведені характеристики, обраний кейс формує репрезентативну емпіричну основу для дослідження цифровізації управління персоналом. Водночас інтерпретація показників цифровізації потребує врахування зовнішнього середовища, у якому функціонують українські компанії та формується попит на цифрові рішення у сфері управління персоналом. Тому у наступному підрозділі буде проаналізовано стан цифровізації управління персоналом в українському бізнесі та системні бар'єри, що визначають фактичні результати впровадження цифрових інструментів.

Таким чином, результати порівняльного аналізу цифрових платформ управління персоналом підтверджують, що ефективність цифровізації визначається не технологічним рівнем рішень, а ступенем їх інтеграції в управлінські процеси організацій та зрілістю управлінських практик. Це особливо

актуально для українських компаній, які працюють в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів. Тому виникає необхідність проаналізувати реальний стан цифровізації управління персоналом в українському бізнесі, ключові проблеми та бар'єри її ефективності, що і визначає зміст підрозділу 2.3.

2.3 Аналіз стану цифровізації процесів управління персоналом в українському бізнесі

Управління персоналом в українському бізнесі за останні роки перейшло від підвищення ефективності до ключової умови стійкості організацій. Воєнний стан, економічна невизначеність, розподіленість команд і зростання дистанційної роботи підвищили вимоги до прозорості рішень, безперервності кадрового супроводу та достовірності даних для швидкого реагування [40; 43]. Водночас перехід від паперових документів і окремих цифрових рішень до комплексних платформ супроводжується системними бар'єрами, що обмежують ефективність цифрових інструментів.

Виклики, з якими стикається український бізнес, суттєво відрізняються від умов стабільних ринків. Початок повномасштабної війни у лютому 2022 року призвів до зміни організаційних моделей роботи: відбулася масова релокація працівників, зросла частка віддаленої взаємодії, ускладнилося забезпечення безперервності документообігу, обліку робочого часу та управлінських комунікацій через перебої енергопостачання й інтернет-з'єднання [40; 43]. Компанії, які залишалися залежними від паперових процедур і локальної інфраструктури, зіткнулися з різким зниженням керованості базових процесів, зокрема оформлення трудових відносин, фіксації відпусток і робочого часу, проведення оцінювання результативності та організації регулярного зворотного зв'язку між керівниками і працівниками [37; 42].

Військові умови прискорили цифровізацію. Частина організацій впроваджувала цифрові платформи у стислі терміни, навіть за обмежених бюджетів і браку часу на підготовку. Це підвищило попит на рішення, які можна швидко впровадити, адаптувати до локальних вимог і інтегрувати у щоденні практики [40; 48]. На думку автора, швидкість переходу до цифрових форматів стала як перевагою (збереження безперервності роботи), так і джерелом проблем (відсутність стандартизації та управлінської зрілості), що обмежує довгостроковий ефект цифровізації.

Щоб визначити ключові бар'єри, варто систематизувати проблеми, характерні для малого та середнього бізнесу, де цифрові рішення впроваджуються нерівномірно. Аналіз практик дозволяє виділити сім типових проблем.

Перша проблема - надмірні витрати часу на операційну діяльність. Без цифрових платформ значна частина часу HR-фахівців витрачається на повторювані ручні операції: підготовку документів, облік, звітність, координацію погоджень і адміністративну комунікацію. Це зменшує ресурси для стратегічних напрямів, розвитку працівників і підтримки залученості [40; 48].

Друга проблема - висока плинність працівників на ранніх етапах. Багато організацій втрачають нових співробітників через слабку комунікацію очікувань, неструктуроване введення в посаду та відсутність узгодженої взаємодії між працівником, керівником і командою. Це призводить до прямих витрат на добір і адаптацію, а також до непрямих втрат продуктивності [18; 40].

Третя проблема - неефективний добір персоналу. У багатьох компаніях процес залишається фрагментованим: дані про кандидатів зберігаються у таблицях, комунікація ведеться в різних каналах, а етапи відбору узгоджуються вручну. Це продовжує закриття вакансій, підвищує ризик помилок і ускладнює аналітичний контроль якості добору [50].

Четверта проблема - хаотична адаптація. Відсутність стандартизованих сценаріїв призводить до пропуску важливих кроків, таких як надання доступу до сервісів, забезпечення обладнанням, навчальними матеріалами та призначення

відповідальних осіб. Це знижує стартову продуктивність і підвищує ризик дострокового припинення співпраці [40; 48].

П'ята проблема - дефіцит систематизованих даних для управлінських рішень. Без єдиної бази даних складно відстежувати плинність, структуру зайнятості, витрати на персонал, динаміку результативності та залученості. Рішення стають реактивними і приймаються на основі фрагментованих даних або суб'єктивних оцінок [33; 40; 49]. На думку автора, дефіцит якісних даних є ключовим обмеженням: без них цифровізація зводиться до «електронного документообігу» без управлінського ефекту.

Шоста проблема - низька залученість працівників. Без регулярного зворотного зв'язку та системного вимірювання залученості організації не можуть вчасно виявляти ризики вигорання, зниження мотивації та прихованої плинності. Це погіршує утримання персоналу і впливає на результативність у довгостроковій перспективі [36; 40].

Сьома проблема - обмеження масштабування під час зростання. Швидкозростаючі компанії часто не можуть підтримувати керованість кадрових і управлінських практик без цифрових платформ. Ручні процедури створюють «вузькі місця», а зростання навантаження на HR-фахівців не супроводжується відповідним збільшенням ресурсів [37; 42; 48].

Перелічені проблеми свідчать, що цифровізація в українському бізнесі має подвійний характер. З одного боку, вона є відповіддю на зовнішні виклики та інструментом стійкості. З іншого її ефективність обмежується рівнем управлінської зрілості, якістю стандартизації процедур і готовністю керівників використовувати дані [33; 40; 49]. На думку автора, цифровізація часто починається з автоматизації облікових і адміністративних функцій, але максимальний ефект досягається, коли цифрові інструменти інтегруються у регулярні управлінські процеси: постановку очікувань, оцінювання результатів, планування розвитку і контроль виконання домовленостей.

Для ілюстрації тенденцій варто врахувати досвід українських продуктових компаній, які працюють у міжнародному середовищі та підтримують клієнтів з

різних регіонів. Як розробники цифрових платформ управління персоналом, вони накопичують досвід взаємодії з компаніями різного масштабу і рівня зрілості. Це дозволяє фіксувати типові бар'єри цифровізації, фрагментацію рішень, відсутність узгоджених правил роботи з даними, нестачу навичок керівників у зворотному зв'язку та використанні аналітики для розвитку команд [40; 47].

З метою підсумування виявлених проблем доцільно застосувати метод аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз цифровізації управління персоналом в українському бізнесі. Результати систематизації подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз (SWOT) сильних та слабких сторін, можливостей і загроз цифровізації управління персоналом в українському бізнесі

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність локальних цифрових платформ, адаптованих до вимог українського трудового законодавства та бізнес-практик	Низька зрілість управлінських практик: недостатні навички менеджерів у роботі з цифровими інструментами оцінювання та зворотного зв'язку
Досвід роботи в кризових умовах: українські компанії сформули компетентності швидкої адаптації процесів управління персоналом до нестабільного середовища	Обмежені бюджети на цифровізацію: функція управління персоналом часто не розглядається як пріоритет інвестування, особливо в компаніях малого бізнесу
Підвищена мотивація до впровадження цифрових рішень через необхідність підтримки віддалених та розподілених команд	Фрагментація цифрових рішень: багато компаній використовують окремі інструменти для різних процесів управління персоналом без інтеграції в єдину систему
Наявність кваліфікованих фахівців з управління персоналом, здатних працювати з цифровими інструментами	Відсутність культури роботи з даними: рішення приймаються на основі інтуїції, а не систематичного аналізу показників управління персоналом
Технологічна інфраструктура: поширення хмарних рішень знижує бар'єри впровадження цифрових платформ	Недостатня стандартизація процесів: різні підрозділи організації можуть мати несумісні підходи до оцінювання та розвитку персоналу
Можливості	Загрози
Воєнний стан як каталізатор цифровізації: компанії змушені терміново переходити до цифрових процесів через неможливість підтримки паперового документообігу	Економічна нестабільність: обмежені фінансові ресурси можуть призвести до відкладання інвестицій у цифровізацію управління персоналом
Зростання попиту на цифрові платформи управління персоналом у сегменті малого та середнього бізнесу в усьому регіоні Центрально-Східної Європи	Відтік талантів: міграція кваліфікованих фахівців за кордон знижує доступність компетентностей для управління цифровою трансформацією
Міжнародна експансія українських компаній: необхідність управляти розподіленими командами у різних країнах підвищує вимоги до цифрових інструментів	Опір змінам: частина менеджменту може чинити опір впровадженню цифрових процесів через звичку до традиційних підходів
Розвиток екосистеми цифрових рішень: поява нових інструментів інтеграції, аналітики та штучного інтелекту створює можливості для підвищення зрілості процесів управління персоналом	Регуляторні ризики: зміни у трудовому законодавстві можуть вимагати швидкої адаптації цифрових платформ

Продовження таблиці 2.4

Формування спільноти практиків: обмін досвідом між компаніями сприяє поширенню кращих практик цифровізації управління персоналом	Технологічна залежність: відмова цифрових систем або обмеження доступу до них через кібератаки можуть паралізувати процеси управління персоналом
--	--

Джерело: узагальнено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Результати свідчать, що цифровізація в українському бізнесі розвивається під впливом як сприятливих чинників, так і суттєвих обмежень. Сильні сторони, це наявність локальних платформ і досвід роботи в кризових умовах, що підвищує адаптивність організацій. Слабкі сторони зосереджені на недостатній управлінській зрілості, слабких навичках керівників у використанні цифрових інструментів, обмежених бюджетах, фрагментації рішень і слабкій культурі роботи з даними. Можливості пов'язані з зростанням попиту на цифрові платформи, міжнародною експансією та розвитком екосистеми інтеграцій і аналітики. Загрози включають економічну нестабільність, міграцію талантів, опір змінам і технологічні ризики, зокрема кіберзагрози [40; 43].

Ключовий висновок, підвищення ефективності цифровізації вимагає не лише впровадження технологій, а й комплексних організаційних змін. Це включає стандартизацію процедур, розвиток компетентностей керівників у сфері оцінювання та зворотного зв'язку, формування практик роботи з даними і забезпечення доступності цифрових платформ для малого та середнього бізнесу [33; 40; 49]. На думку автора, саме поєднання цифрових інструментів з управлінськими практиками забезпечує реальний результат цифровізації від підтримки базового обліку до формування стійкої системи управління результативністю, та розвитку працівників.

Виявлені проблеми та обмеження цифровізації створюють підґрунтя для розробки проєктних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління результативністю, використання аналітики для підтримки рішень і розвиток персоналу. Ці питання будуть розглянуті у Розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Обґрунтування проєктного підходу до цифровізації управління персоналом в українських компаніях

Аналіз у другому розділі показав розрив між потребами українських організацій у керованості персоналом і фактичним рівнем цифрового забезпечення управлінських практик. Виявлені проблеми мають системний характер, але їх прояви та наслідки залежать від чисельності працівників, організаційної структури, ресурсів і зрілості управління.

Диференціація проблем за розміром організацій дозволяє точніше визначити пріоритети трансформації. У малих організаціях (до 100 осіб) основним обмеженням є надмірне адміністративне навантаження, зосереджене на одному або кількох працівниках. Велика кількість ручних операцій (ведення реєстрів, підготовка документів і звітів, супровід процедур оцінювання та адаптації) знижує можливість зосередитися на розвитку персоналу та підвищенні результативності.

У середніх організаціях (100-500 осіб) проблеми стають більш комплексними. Наявність кількох підрозділів і управлінських рівнів підвищує ризики непослідовності у процедурах, дублювання функцій і фрагментації даних. Відсутність єдиного інформаційного контуру ускладнює контроль за виконанням узгоджених підходів до добору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників, а також знижує якість управлінських рішень через неоднорідність і неповноту інформації.

У великих організаціях (понад 500 осіб) зростають виклики узгодженості структур, зокрема через створення територіальних підрозділів, нових напрямів

діяльності та окремих команд. Основні проблеми включають складність уніфікації підходів до оцінювання результативності, забезпечення порівнянності даних між підрозділами та узгодження вимог до звітності й контролю в багаторівневій структурі. За таких умов трансформація потребує поетапного впровадження та чіткого розподілу відповідальності.

Проектний підхід необхідний, оскільки цифровізація управління персоналом виходить за межі технічного налаштування окремих інструментів чи перенесення даних. Вона передбачає впорядкування процедур, визначення ролей і відповідальності, узгодження правил роботи з даними та формування практик їх використання у прийнятті рішень. Без проектної логіки цифровізація часто зводиться до окремих змін, які не дають системного результату.

Розмір організації є ключовим чинником диференціації рішень з трьох причин. По-перше, організаційна структура відрізняється: у малих компаніях вона проста і менш формалізована; у середніх формується поділ на підрозділи з потребою міжфункціонального узгодження; у великих переважають багаторівневі та територіально розподілені моделі з розвиненою внутрішньою регламентацією.

По-друге, ресурси різняться: малий бізнес має обмеження за бюджетом і кадровим забезпеченням; середній бізнес потребує балансу між темпом змін і навантаженням на підрозділи; великий бізнес вимагає процедурної керованості та мінімізації ризиків.

По-третє, неоднаковим є рівень зрілості управління, малі компанії часто одночасно формують і впорядковують базові процедури. Середні бізнеси мають окреслені правила, однак потребують механізмів контролю виконання, а великі використовують сталі підходи, але мають обмежену гнучкість змін через масштаб.

Український контекст підсилює важливість проектного підходу з трьох причин. По-перше, обмеженість ресурсів і потреба у вимірюваному ефекті в короткі строки обумовлюють поетапне впровадження. По-друге, неоднорідність цифрових навичок працівників і керівників вимагає планових заходів навчання та супроводу змін. По-третє, необхідно враховувати національні вимоги до кадрового

діловодства і регламентів, що потребує попереднього узгодження юридичних і процедурних аспектів.

Крім того, цифровізація управління персоналом в Україні вимагає поєднання сучасних цифрових практик із вимогами кадрового адміністрування, нормативної відповідності та роботи в умовах підвищеної операційної нестабільності. Це підсилює потребу у рішеннях, які забезпечують централізацію даних, контроль доступу, прозорість процесів і швидке відновлення управлінського контуру при змінах структури чи форматів роботи.

Проектний підхід до цифровізації управління персоналом доцільно структурувати у шість фаз: ініціація, планування, впровадження, моніторинг і оптимізація, завершення. На етапі ініціації визначаються цілі, межі трансформації, основні проблеми та зацікавлені сторони. Планування включає опис необхідного функціоналу, розробку графіка, визначення ресурсів, правил роботи з даними та відповідальних осіб. Впровадження охоплює налаштування, перенесення даних, навчання користувачів і перевірку рішень на обмеженому периметрі. Моніторинг і оптимізація забезпечують контроль якості даних, усунення помилок і уточнення процедур. Завершення фіксує результати, переводить рішення у режим супроводу та формує базу для подальших етапів трансформації. ізація управління персоналом в українських компаніях потребує диференційованого підходу, узгодженого з масштабом бізнесу та управлінськими потребами. Для малого бізнесу пріоритетом є зниження адміністративного навантаження і впорядкування базових процедур (добір, адаптація, оцінювання). Для організацій середнього розміру забезпечення узгодженості процедур між підрозділами та підвищення прозорості управлінських рішень на основі даних. Для великих компаній інтеграція інформації з різних джерел, уніфікація підходів до оцінювання результативності та забезпечення керованості розподілених команд.

Ключовою умовою успішного проєкту є активна участь функції управління персоналом, яка забезпечує відповідність цифрових рішень реальним управлінським практикам, якість даних, прийнятність процедур для користувачів і стійкість змін. У подальших підрозділах це обґрунтування використано як основу

для розробки проєктів впровадження цифрових рішень для компаній різного розміру з визначенням етапів, ролей, ресурсів і очікуваних результатів.

Розроблення проєктних рішень цифровізації управління персоналом вимагає реалістичного розуміння економічного ефекту від впровадження. Розробники цифрових платформ часто позиціонують свої рішення, декларуючи значну економію ресурсів. Наприклад, аналітичні матеріали компанії PeopleForce [53] вказують на можливість економії до 20 годин на тиждень для фахівців з управління кадрами, зниження операційних витрат до 40%, скорочення витрат на добір на \$4,000 за кандидата та зменшення витрат на навчання приблизно на 37%. Статистичні дані компанії [54] свідчать, що понад 1,100 клієнтів у різних країнах досягли цих показників. впровадження, повного використання функціоналу платформи та високого рівня цифрової зрілості організації. Для формування реалістичних проєктних рішень необхідно співставити маркетингові заяви з незалежними академічними дослідженнями та врахувати практичні обмеження українського контексту.

Глобальні тенденції цифровізації управління персоналом підтверджуються авторитетними міжнародними джерелами. За даними World Economic Forum [67], штучний інтелект та автоматизація входять до трійки найвпливовіших чинників змін на ринку праці до 2027 року, при цьому понад 40% ключових навичок працівників потребуватимуть оновлення. WEF підкреслює системний характер впливу автоматизації, вона охоплює передусім рутинні операції (ведення облікових даних, підготовку звітності, первинну обробку інформації), тоді як стратегічні завдання. ухвалення управлінських рішень, інтерпретація даних, управління розвитком персоналу, залишаються за фахівцями з управління персоналом [67].

Дослідження щодо економії часу на рутинних операціях підтверджують ці тенденції. За опитуванням CareerBuilder [55], менеджери з управління персоналом без автоматизації втрачають у середньому 14 годин на тиждень на ручні задачі; 26% респондентів повідомляють про втрату понад 20 годин, а 10% понад 30 годин на тиждень. Дослідження CezanneHR [56] фіксує схожі показники: 14 годин на тиждень у середньому, а майже 40% респондентів витрачають понад 20 годин.

Щодо скорочення операційних витрат, дослідження MartianLogic [57] повідомляє, що технології з цифровізації управління персоналом дозволяють скоротити адміністративне навантаження на 32%. Аналіз SSRN [58] фіксує економію від 30% до 45% операційних витрат при впровадженні хмарних інформаційних систем управління персоналом. Дослідження SHRM [59] підтверджує, що структурований онбординг підвищує утримання нових працівників на 50% та продуктивність на 62%, що відповідає зниженню витрат на ресурси на 30-40%. За даними Gartner [60], автоматизація адаптації може скоротити ручну роботу до 50% та підвищити задоволеність новачків на 30%. Кейс-стаді IBM [61] демонструє скорочення помилок введення даних до 50%. Дослідження McKinsey Global Institute [62] серед малих та середніх підприємств фіксує середню економію операційних витрат на рівні 15%.

Індустріальні огляди на професійних платформах LinkedIn [63; 64; 65] та G2 [66] засвідчують актуальність проблеми надмірної трудомісткості процесів керування персоналом. Зокрема, статистика добору персоналу [63] фіксує понад 100 ключових показників, що свідчить про складність процесів без технологічної підтримки. Огляди кадрових стратегій заснованих на даних [64] підкреслюють, що компанії, які використовують аналітику даних, демонструють вищі показники організаційної ефективності. Дослідження факторів утримання [65] показують позитивний вплив прозорості процесів на лояльність персоналу.

Попри підтвердження загальних тенденцій незалежними дослідженнями, важливо враховувати розрив між маркетинговими заявами та реальними результатами впровадження. Цей розрив зумовлений низкою факторів, зокрема розміром компанії та масштабом операцій. Економічний ефект масштабується нелінійно: для малих компаній (50-100 працівників) відносна економія може бути меншою через необхідність базових інвестицій у налаштування системи, тоді як великі компанії (понад 500 працівників) досягають вищого коефіцієнта окупності інвестицій завдяки масштабу операцій.

Цифрова зрілість організації також має значення: компанії з високим рівнем цифрової культури [14] швидше адаптуються до нових інструментів і ефективніше

їх використовують. Організації з низьким рівнем цифровізації потребують більше часу та ресурсів для формування необхідних компетентностей.

Якість впровадження та навчання персоналу, згідно з WEF [67], технологічні інновації потребують поетапного впровадження, навчання користувачів та регулярного оцінювання результатів. Без дотримання цих принципів цифрові рішення не дають очікуваного ефекту та залишаються формальним елементом інфраструктури.

Підтримка системи та розвиток, маркетингові матеріали часто не враховують витрати на постійну підтримку системи, оновлення даних, налаштування інтеграцій та адаптацію під зміни бізнес-процесів. Ці витрати можуть становити 10-20% від вартості ліцензії щорічно.

Опір змінам і адаптація користувачів є поширеними проблемами, оскільки навіть найкраща технологія не працює, якщо користувачі її не приймають або використовують лише частково. Успішність впровадження залежить від ефективності управління змінами [19; 20].

За оцінкою автора, на основі досвіду роботи у компанії PeopleForce та доступу до маркетингових матеріалів [53] і внутрішньої статистики клієнтів [54], реальна економія ресурсів становить приблизно 60-75% від заявлених маркетингових показників за умови якісного впровадження. Це відповідає даним Gartner [60] про 50% скорочення ручної роботи при автоматизації, що є середнім, а не максимальним показником. Тобто, замість 20 годин економії на тиждень реалістично очікувати 12-15 годин, а замість 40% зниження операційних витрат на приблизно 20-30%. Економія на доборі персоналу може становити від \$500 до \$4,000 залежно від розміру компанії та обсягу залучення персоналу. У третьому розділі платформа PeopleForce розглядається як базове інструментальне рішення для українських компаній різного масштабу з урахуванням практичного досвіду автора у впровадженні та адмініструванні цієї системи.

Метод економічних розрахунків у проєктних рішеннях базується на методології оцінювання окупності інвестицій Phillips [31], адаптованій з урахуванням даних міжнародних академічних досліджень [55-62; 67] як базових

орієнтирів ефективності. Також використано внутрішню статистику компанії PeopleForce [53; 54] щодо реальних результатів клієнтів, індустріальні огляди [63-66] для розуміння актуальних трендів і практичний досвід автора для коригування теоретичних показників під реалії впровадження. а комбінація джерел дозволяє сформувати збалансовані очікування, не надто песимістичні, що може відштовхнути від цифровізації, але й не надто оптимістичні, що призведе до розчарування після впровадження. Кожен з трьох сценаріїв, представлених у наступному підрозділі, містить детальні розрахунки економічного ефекту з обґрунтуванням вихідних параметрів, прозорою методологією обчислень та авторськими коментарями щодо практичних аспектів реалізації. Запропонований підхід відповідає вимогам українського контексту, де обмеженість ресурсів зумовлює необхідність чіткого розуміння економічної доцільності інвестицій у цифровізацію. Реалістичні розрахунки дозволяють компаніям різного розміру приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо доцільності, масштабу та термінів впровадження цифрових рішень управління персоналом.

3.2 Проєкт впровадження цифрових рішень управління персоналом для компаній різного розміру

Проєкти цифровізації управління персоналом у цьому дослідженні базуються на аналітичних даних, які показали різний рівень цифрової зрілості українських компаній залежно від їхнього розміру. Це вимагає диференційованого підходу до розробки проєктних рішень. Запропоновано три типові моделі цифровізації процесів управління персоналом для малого, середнього та великого бізнесу. Кожна модель має власну логіку впровадження, цілі та очікувані результати, але всі вони спираються на єдину методологічну основу проєктного підходу та методологію оцінювання окупності інвестицій Філіпса [31].

В основі запропонованих моделей лежить платформа PeopleForce, яка забезпечує цифровізацію ключових процесів управління персоналом і створює єдине інформаційне середовище (зокрема облік персоналу, добір і оформлення, управління результативністю, зворотний зв'язок та внутрішні запити). Вибір цієї системи обґрунтовано практичним досвідом автора та можливістю порівняти проєктні припущення з реальними результатами її використання в українських компаніях. Вартісні параметри користування системою наведено орієнтовно за відкритими даними PeopleForce, а витрати на впровадження та супровід адаптовано до типових умов українського бізнесу.

Модель А: Малий бізнес (до 100 осіб). Для малих організацій основною метою цифровізації є зниження адміністративного навантаження на фахівців з управління персоналом і впорядкувати базові процеси. У таких компаніях ці функції часто виконує один або два фахівці, які витрачають багато часу на рутинні завдання. За даними CareerBuilder [55] та CezanneHR [56], без автоматизації фахівці з управління персоналом витрачають у середньому 14-20 годин на тиждень на ручні задачі, що становить 35-50% робочого часу. Внутрішня статистика PeopleForce [54] підтверджує ці показники для клієнтів малого бізнесу. Проєкт спрямований на скорочення цього навантаження та впровадження більш структурованого управління персоналом. Вихідні дані та базові припущення наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту (мала компанія)

Параметр	Значення	Обґрунтування
Організаційні параметри		
Кількість працівників	75 осіб	Типовий розмір малого бізнесу за класифікацією
Команда фахівців по роботі з персоналом	1-2 фахівці	Стандарт для компаній цього розміру [54]
Середня зарплата фахівця по роботі з персоналом	35,000 грн/міс	Ринкові дані для України, середній рівень
Вартість години праці фахівця по роботі з персоналом	219 грн/год	Розрахунок: 35,000 / 160 год
Часові показники (без автоматизації)		
Час на рутинні операції	20 год/тиж	Верхня межа за [55; 56] для малих компаній
Облік персоналу та документообіг	8 год/тиж	Оцінювання на основі [54]
Управління відсутностями	3 год/тиж	Ручна обробка заяв, облік балансів

Продовження таблиці 3.1

Адаптація новачків	4 год/тиж	Підготовка документів, контроль процесу
Базове оцінювання та зворотний зв'язок	3 год/тиж	Координація, збір даних, узагальнення
Підготовка звітності	2 год/тиж	Ручне формування звітів для керівництва
Річні показники		
Робочих тижнів на рік	52 тижні	Без урахування відпусток для простоти
Річних годин на рутину	1,040 год	20 год/тиж × 52 тиж
Річна вартість витраченого часу	227,760 грн	1,040 год × 219 грн/год
Еквівалент у доларах США	\$5,555	За курсом 41 грн/\$

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Обґрунтування вихідних параметрів здійснено на основі практичного досвіду, отриманого у компаніях малого розміру. Аналіз свідчить, що показник у 20 годин на тиждень, витрачених на рутинні операції, є типовим для організацій без цифрових інструментів управління персоналом. У компаніях із чисельністю персоналу до 80 осіб структура витрат часу фахівця з управління персоналом розподіляється наступним чином: приблизно 40% часу витрачається на ведення документації та реєстрів, 20% на координацію процесів прийняття на роботу та адаптації, 15% на управління відсутностями та графіками, а решта на поточні запити працівників і підготовку звітів. Основною проблемою малого бізнесу є надмірна залежність від персональної обізнаності фахівця та відсутність структурованих даних для прийняття управлінських рішень.

Для малого бізнесу доцільно впроваджувати цифровізацію базових процесів управління персоналом, які формують основне адміністративне навантаження та можуть бути стандартизовані без втрати якості. Перелік процесів, рекомендованих до автоматизації, а також очікувані ефекти від їх цифровізації наведено в Таблиці 3.2. Автоматизація зазначених процесів дозволяє охопити 70-80% адміністративного навантаження [54], що створює передумови для переорієнтації часу фахівців з управління персоналом на виконання стратегічних завдань.

Після визначення основних процесів управління персоналом та очікуваних результатів їх цифровізації доцільно обрати відповідне інструментальне рішення. Для малих компаній пріоритетом є забезпечення функціональної достатності

цифрової платформи за мінімальних витрат на впровадження та експлуатацію. З огляду на обмежені кадрові й фінансові ресурси, цифрове рішення має бути простим у використанні, не вимагати залучення спеціалізованих технічних фахівців і забезпечувати швидкий перехід від ручних процедур до системного управління персоналом.

Таблиця 3.2. Ключові процеси для цифровізації у малій компанії та очікуваний ефект

Процес	Опис функціоналу	Очікуваний ефект
Облік персоналу та ведення кадрової документації	Електронні профілі працівників з повною історією змін; зберігання документів у цифровому вигляді; автоматичне генерування довідок та витягів за шаблонами; ведення штатного розпису	Скорочення часу на 75% (з 8 до 2 год/тиж); зменшення помилок на 30-40% [61]; усунення дублювання даних
Управління відсутностями та графіками роботи	Подання заяв на відпустки та лікарняні працівниками через особистий кабінет; автоматичний розрахунок балансів відпусток; погодження через визначений процес затвердження; календар відсутностей для планування навантаження	Скорочення часу на 83% (з 3 до 0.5 год/тиж); прозорість балансів для працівників; зменшення конфліктів через автоматизацію розрахунків
Адаптація новоприйнятих працівників	Контрольні переліки завдань для різних посад; автоматичне призначення відповідальних осіб та термінів; контроль виконання етапів адаптації; збір зворотного зв'язку від новоприйнятих працівників	Скорочення часу на 63% (з 4 до 1.5 год/тиж); прискорення адаптації на 25-30% [59; 60]; стандартизація процесу
Базові цикли оцінювання результативності	Шаблони форм для оцінювання за компетентностями та цілями; періодичні автоматичні нагадування про терміни; централізоване зберігання результатів; простий механізм збору зворотного зв'язку від колег	Скорочення часу на 50% (з 3 до 1.5 год/тиж); структурованість процесу; накопичення історії для аналізу розвитку
Формування базової звітності	Інформаційні панелі для керівництва з актуальними даними про чисельність, структуру, плинність, відсутності; експорт даних для податкової звітності; аналіз динаміки показників	Скорочення часу на 75% (з 2 до 0.5 год/тиж); актуальність даних в режимі реального часу; зменшення помилок у звітності

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Оптимальним рішенням для малих компаній є система управління персоналом PeopleForce у конфігурації базового обліку персоналу та самообслуговування працівників із підключенням процесів управління відсутностями, адаптації та базових циклів оцінювання результативності за потреби.

Вибір платформи для малого бізнесу також має враховувати можливість поступового розширення функціоналу без необхідності заміни системи у разі збільшення чисельності персоналу. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію як складову довгострокового розвитку управлінських процесів, а не як одноразовий технічний захід. З огляду на ці аспекти сформульовано рекомендації щодо вибору цифрових рішень для малих компаній.

У межах запропонованого рішення доцільно здійснити оцінювання очікуваних результатів впровадження цифрових інструментів управління персоналом у малих компаніях. Зокрема, аналізу підлягають економічний ефект, зміна трудомісткості основних процесів та орієнтовні строки досягнення запланованих результатів. Узагальнені показники очікуваних ефектів і їх кількісна оцінка наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект та показники окупності (мала компанія)

Показник	Значення	Обґрунтування
Економічний ефект від автоматизації		
Скорочення часу на рутинні операції	70% (14 год/тиж)	На основі даних [54; 60] та розрахунків табл. 3.2
Час після автоматизації	6 год/тиж	Підтримка системи, контроль процесів
Річна економія часу	728 год	14 год/тиж × 52 тижні
Річна економія у грошовому вимірі	159 432 грн (3 889 дол. США)	728 год × 219 грн/год
Зменшення помилок у даних	30-40%	За даними [61] щодо автоматизації введення даних
Прискорення адаптації новоприйнятих	+25-30%	За даними [59; 60] щодо структурованих програм адаптації
Витрати на впровадження		
Одноразові витрати (1-й рік)	5 100-5 460 дол. США (209 100-223 860 грн)	Ліцензії: $\$2,0-2,4 \times 75$ працівників × 12 місяців = $\$1\ 800-2\ 160$ (орієнтовно за відкритими даними PeopleForce) + налаштування $\$1\ 500$ + навчання $\$500$ + організація $\$300$
Щорічні витрати (наступні роки)	1 800-2 160 дол. США (73 800-88 560 грн)	Вартість ліцензій PeopleForce за формулою $\$2,0-2,4 \times 75 \times 12$
Показники окупності		
Термін окупності	18-24 місяці	Розрахунок за методологією Філіпса [31]
Рентабельність інвестицій (1-й рік)	-45...-50%	Інвестиційний період
Рентабельність інвестицій (2-й рік)	+20...+30%	Після покриття одноразових витрат
Еквівалент звільненого часу	0,5 ставки	728 год/рік $\approx 0,45$ ставки фахівця

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Інтерпретація економічного ефекту: Розрахунки, наведені в таблиці 3.3, демонструють значний потенціал підвищення ефективності управління персоналом у малих компаніях шляхом автоматизації рутинних операцій. Зокрема, скорочення витрат робочого часу на адміністративні процеси може досягати приблизно 70%, що еквівалентно до 14 годин на тиждень для одного фахівця. Отримані результати узгоджуються з попередніми дослідженнями та емпіричними даними, наведеними у працях [54; 60].

У перші 3-6 місяців після впровадження реальний ефект зазвичай є нижчим і становить 50-60% через адаптацію працівників і доопрацювання процесів. Надалі, за умови належного навчання користувачів, рівень економії стабілізується на рівні 65-75%. Вивільнений робочий час спрямовується на виконання завдань з вищою управлінською цінністю, зокрема планування та розвиток персоналу.

Серед додаткових результатів цифровізації відзначається зменшення кількості помилок у кадрових даних на 30-40% та прискорення адаптації новоприйнятих працівників на 25-30%, що підтверджується емпіричними дослідженнями [59-61]. Розрахунки показників окупності свідчать, що впровадження має інвестиційний характер у перший рік, але забезпечує позитивний економічний ефект у середньостроковій перспективі.

Запропонована модель цифровізації для малого бізнесу спрямована на зниження адміністративного навантаження та впорядкування базових процесів управління персоналом. Проте зі зростанням чисельності працівників і ускладненням організаційної структури змінюється характер проблем цифровізації. Для компаній середнього розміру ключовими стають питання узгодженості процесів між підрозділами, централізації даних і підвищення прозорості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переходу до більш комплексної моделі проєкту з урахуванням багатопідроздільної структури та вимог до аналітичної підтримки управління персоналом.

Модель Б. Середній бізнес (100-500 осіб). Основною проблемою для компаній середнього розміру є фрагментація управління персоналом між підрозділами та відсутність єдиного джерела даних. У таких компаніях зазвичай

працює кілька фахівців з управління персоналом, які часто розподілені за географічними локаціями або функціональними підрозділами. Кожен фахівець веде власні реєстри та використовує окремі практики, що призводить до неузгодженості даних і ускладнює прийняття управлінських рішень. Проєкт має на меті створення єдиного інформаційного контуру управління персоналом, який забезпечить централізацію даних із збереженням локальної операційної автономії підрозділів.

Для кількісного обґрунтування економічної доцільності впровадження цифрових рішень у компаніях середнього розміру сформовано систему вихідних параметрів і базових припущень. Узагальнені значення організаційних та часових показників, що використовуються для подальших розрахунків, наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту (середня компанія)

Параметр	Значення	Обґрунтування
Організаційні параметри		
Кількість працівників	250 осіб	Типовий розмір середнього бізнесу
Команда фахівців з управління персоналом	4 фахівці	Стандарт для компаній цього розміру [54]
Середня заробітна плата фахівця	40 000 грн/міс	Дещо вищий рівень оплати з огляду на досвід та масштаб компанії
Вартість години праці фахівця	250 грн/год	Розрахунок: 40 000 грн / 160 год
Часові показники (без автоматизації)		
Час на рутинні операції (на одного фахівця)	16 год/тиж	Менше порівняно з малим бізнесом через спеціалізацію ролей [55; 56]
Загальний час команди на рутинні операції	64 год/тиж	16 год/тиж × 4 фахівці
Облік персоналу та документообіг	20 год/тиж	Для всієї команди, розподілено між підрозділами
Рекрутинг та наймання	16 год/тиж	Обробка заяв, проведення співбесід, оформлення документів
Управління відсутностями	8 год/тиж	Погодження заяв, облік залишків
Адаптація та розвиток персоналу	10 год/тиж	Координація програм, контроль виконання
Оцінювання результативності	6 год/тиж	Організація циклів оцінювання, збір та узагальнення даних
Підготовка звітності та аналітика	4 год/тиж	Консолідація даних з підрозділів
Річні показники		
Кількість робочих тижнів на рік	52 тижні	Без урахування відпусток для спрощення розрахунків
Річна кількість годин на рутинні операції (команда)	3 328 год	64 год/тиж × 52 тиж
Річна вартість витраченого часу	832 000 грн	3 328 год × 250 грн/год
Еквівалент у доларах США	20 293 дол. США	За курсом 41 грн/дол. США

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Обґрунтування вихідних параметрів у таблиці 3.4 спирається на практичний досвід автора кваліфікаційної роботи та аналіз практик цифровізації управління персоналом у середніх компаніях. Основна проблема цього сегменту полягає не у перевантаженні окремих фахівців, а у фрагментації даних і процесів між підрозділами. У компаніях з 200-300 працівниками часто кожен підрозділ веде власні реєстри, використовує різні форми документів і неоднакові критерії оцінювання. Узгодження інформації між підрозділами може займати додатково 20-30 годин на місяць, що не враховано у базових показниках часу на рутинні операції.

У середньому бізнесі цифровізація охоплює ширший набір процесів, ніж у малих компаніях, з акцентом на централізацію даних і узгодженість практик між підрозділами. Перелік процесів і очікувані ефекти автоматизації наведено в Таблиці 3.5. Ці процеси охоплюють 80-90% адміністративного навантаження і дають змогу отримати інтегрований огляд персоналу на рівні всієї компанії [54].

Таблиця 3.5. Ключові процеси для цифровізації (середня компанія)

Процес	Опис функціоналу	Очікуваний ефект
1	2	3
Облік персоналу та управління структурою	Централізована база даних працівників з єдиними стандартами; відображення організаційної структури з підпорядкуванням; управління посадами та розподілом функціональних обов'язків; синхронізація з бухгалтерськими системами	Скорочення часу на 60% (з 20 до 8 год/тиж); єдине джерело даних для всіх підрозділів; зменшення розбіжностей у даних з 40-50% до 5-10%
Добір та наймання	Публікація вакансій на різних каналах; відстеження кандидатів від заявки до наймання; координація співбесід з календарями керівників; погодження наймання через визначений процес; автоматичне генерування пропозицій та трудових договорів	Скорочення часу на 70% (з 16 до 4.8 год/тиж); прискорення наймання на 25-30% [59; 60]; централізований резерв кандидатів
Управління відсутностями	Централізоване подання та погодження заяв; автоматичний розрахунок балансів з урахуванням локальних правил; консолідований календар відсутностей на рівні компанії; аналіз трендів відсутностей	Скорочення часу на 75% (з 8 до 2 год/тиж); прозорість для працівників та керівників; зменшення помилок у розрахунках
Адаптація та розвиток персоналу	Структуровані програми адаптації з автоматизацією завдань; плани індивідуального розвитку з відстеженням прогресу; матриць компетентності; історія навчання та сертифікацій	Скорочення часу на 60% (з 10 до 4 год/тиж); стандартизація підходів між підрозділами; покращення якості адаптації
Управління результативністю	Система оцінювання з підтримкою різних методик (ключові показники ефективності, зворотний зв'язок від колег); регулярні цикли оцінювання; зв'язок цілей підрозділів з індивідуальними цілями; історія оцінювань для аналізу	Скорочення часу на 50% (з 6 до 3 год/тиж); охоплення оцінюванням з 60-70% до 85-90% персоналу; об'єктивізація критеріїв

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Формування управлінської звітності	Консолідована звітність по всій компанії з можливістю деталізації; аналіз плинності, витрат на персонал, структури команди; прогнозування потреб у персоналі; порівняння показників між підрозділами	Скорочення часу на 80% (з 4 до 0.8 год/тиж); актуальність даних в режимі реального часу; підтримка управлінських рішень
Планування преміювання	Зв'язок з результатами оцінювання; прозорість критеріїв нарахування; автоматизація розрахунків; узгодження бюджетів преміювання; історія виплат для аналізу	Скорочення часу на узгодження з 15-20 год/міс до 2-3 год/міс; прозорість для працівників; зменшення конфліктів

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Визначення переліку процесів та очікуваних результатів їх цифровізації формує основу для вибору відповідного інструментального рішення. Для компаній середнього розміру доцільно впроваджувати PeopleForce як багатомодульну систему управління персоналом, яка забезпечує централізацію даних, уніфікацію процесів управління персоналом і розширення аналітичних можливостей за рахунок стандартизованих звітів та інформаційних панелей.

Реалізація запропонованого проєктного рішення забезпечує досягнення як організаційних, так і вимірюваних економічних результатів. Для оцінки ефективності впровадження проведено розрахунок економічного ефекту та показників окупності інвестицій. Узагальнені результати цих розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Економічний ефект та показники окупності (середня компанія)

Показник	Значення	Обґрунтування
1	2	3
Економічний ефект від автоматизації		
Скорочення часу на рутинні операції	65% (41,6 год/тиж)	На основі даних [54; 57; 58] та розрахунків табл. 3.5
Час після автоматизації (команда)	22,4 год/тиж	Підтримка системи, виконання стратегічних завдань
Річна економія часу	2 163 год	41,6 год/тиж × 52 тижні
Річна економія у грошовому вимірі	540 750 грн (13 189 дол. США)	2 163 год × 250 грн/год
Зменшення помилок у даних	≈50%	Централізація та валідація даних [61]
Прискорення рекрутингу	+25-30%	Автоматизація процесів відбору [59; 60]
Скорочення часу на узгодження даних	3 20-30 год/міс до 2-3 год/міс	Єдине джерело даних та уніфіковані процеси

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Витрати на впровадження		
Одноразові витрати (1-й рік)	11 000-12 200 дол. США (451 000-500 200 грн)	Ліцензії: $\$2,0-2,4 \times 250$ працівників $\times 12$ місяців = $\$6\,000-7\,200$ (орієнтовно за відкритими даними PeopleForce) + налаштування $\$3\,000$ + інтеграції $\$1\,000$ + навчання $\$1\,000$
Щорічні витрати (наступні роки)	6 000-7 200 дол. США (246 000-295 200 грн)	Вартість ліцензій PeopleForce за формулою $\$2,0-2,4 \times 250 \times 12$
Показники окупності		
Термін окупності	18-24 місяці	Розрахунок за методологією Філіпса [31]
Рентабельність інвестицій (1-й рік)	-30-40%	Інвестиційний період
Рентабельність інвестицій (2-й рік)	+20-30%	Після покриття одноразових витрат
Еквівалент звільненого часу	1,5 ставки	2 163 год/рік $\approx 1,35$ ставки фахівця

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Аналіз результатів показує, що основна цінність цифровізації для середніх компаній полягає не лише в економії часу окремих співробітників, а насамперед у централізації даних і стандартизації управлінських процедур між підрозділами.

Досвід автора підтверджує, що для середніх компаній головною перевагою є централізація даних і стандартизація процедур між підрозділами, а не лише економія часу окремих фахівців. Скорочення часу на узгодження інформації з 20-30 годин до 2-3 годин на місяць є суттєвим якісним результатом, який складно оцінити у грошовому еквіваленті, але він забезпечує підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень на рівні компанії.

Модель В. Великі компанії (понад 500 осіб). Основним викликом для таких організацій є ефективне управління розподіленими структурами та уніфікація підходів до управління персоналом при збереженні регіональної гнучкості. Зазвичай великі компанії мають територіальні або матричні структури з декількома офісами, філіями чи підрозділами у різних регіонах. Кожна локація може використовувати власні управлінські практики, залучати окремих фахівців з управління персоналом і застосовувати різні інструменти обліку та звітності.

Така фрагментація призводить до розпорошення даних, ускладнює їх

консолідацію, обмежує можливості порівняльного аналізу між підрозділами та знижує ефективність впровадження єдиної стратегії управління персоналом. Без інтегрованого підходу керівництво не має доступу до повної та актуальної інформації про структуру персоналу, результативність, розвиток і використання людських ресурсів.

Мета проєкту - запровадити єдину інтегровану систему управління персоналом, що зможе забезпечити централізоване управління даними, уніфікацію регламентів і процедур оцінювання та розвитку персоналу, а також формування консолідованої управлінської звітності для стратегічних рішень.

Вихідні дані та базові припущення, використані для розрахунку економічного ефекту впровадження проєкту, наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту (велика компанія)

Параметр	Значення	Обґрунтування
1	2	3
Організаційні параметри		
Чисельність працівників	800 осіб	Типовий розмір великої компанії в Україні
Команда фахівців з управління персоналом	10 фахівців	Центральна команда та локальні представники [54]
Середня заробітна плата фахівця	45 000 грн/міс	Вищий рівень експертизи та відповідальності
Вартість години праці фахівця	281 грн/год	Розрахунок: 45 000 грн / 160 год
Часові показники (без автоматизації)		
Час на рутинні операції (на одного фахівця)	14 год/тиж	Вища спеціалізація, але значна кількість узгоджень [55; 56]
Загальний час команди на рутинні операції	140 год/тиж	14 год/тиж × 10 фахівців
Облік персоналу	30 год/тиж	Розподіл по локаціях, дублювання даних
Рекрутинг та наймання	30 год/тиж	Координація між регіонами та підрозділами
Управління відсутностями	15 год/тиж	Різні правила та графіки по регіонах
Адаптація та розвиток персоналу	25 год/тиж	Програми для різних рівнів та функцій
Оцінювання результативності	20 год/тиж	Узгодження критеріїв та консолідація результатів
Управління наступництвом	10 год/тиж	Планування для ключових та критичних позицій

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
Підготовка консолідованої звітності	10 год/тиж	Збір і звірка даних з усіх локацій
Річні показники		
Кількість робочих тижнів на рік	52 тижні	Без урахування відпусток для спрощення розрахунку
Річна кількість годин на рутинні операції (команда)	7 280 год	140 год/тиж × 52 тиж
Річна вартість витраченого часу	2 045 680 грн	7 280 год × 281 грн/год
Еквівалент у доларах США	49 895 дол. США	За курсом 41 грн/дол. США

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Вихідні параметри, наведені у табл.3.7, обґрунтовано на основі аналізу проєктів цифровізації у великих організаціях і практичного досвіду автора. У компаніях з територіально розподіленою структурою часто виникає ситуація, коли центральний офіс не має повної інформації про персонал філій, не може порівняти результативність підрозділів і виявити таланти для просування. Відсутність консолідованого уявлення про персонал ускладнює реалізацію групової стратегії управління.

У великих компаніях цифровізація охоплює широкий спектр процесів з акцентом на стратегічне управління персоналом на рівні групи. Перелік процесів і очікувані ефекти наведено у таблиці 3.8. Впровадження цих процесів формує інфраструктуру для стратегічного управління персоналом, планування наступництва та ротації кадрів між підрозділами, що позитивно впливає на довгострокову конкурентоспроможність організації.

Таблиця 3.8 – Ключові процеси для цифровізації (велика компанія)

Процес	Опис функціоналу	Очікуваний ефект
1	2	3
Глобальне управління структурою	Організаційний дизайн на рівні групи компаній; управління матричними структурами з множинним підпорядкуванням; консолідоване управління посадами; історія організаційних змін	Скорочення часу на узгодження структури з 40 год/міс до 5 год/міс; єдиний погляд на організацію; можливість сценарного моделювання
Стратегічне планування персоналу	Управління кадровим балансом з урахуванням стратегічних планів; прогнозування потреб у персоналі на основі аналітики; сценарне моделювання змін структури; планування бюджетів на персонал	Підвищення точності прогнозів на 30-40%; зменшення часу на планування з 60 год/міс до 15 год/міс; обґрунтованість кадрових рішень

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Централізований добір персоналу	Єдині процеси наймання з локальною адаптацією; спільний резерв кандидатів для всієї групи; переміщення персоналу між підрозділами; аналіз ефективності каналів наймання	Скорочення часу на 55% (з 30 до 13.5 год/тиж); прискорення найму на 30-40% [59; 60]; внутрішня мобільність персоналу
Стандартизована система оцінювання	Уніфіковані підходи до оцінювання на рівні групи (ключові показники ефективності, цілі та ключові результати, зворотний зв'язок від колег); порівнюваність результатів між підрозділами; калібрування оцінок	Скорочення часу на 60% (з 20 до 8 год/тиж); охоплення оцінюванням з 60-70% до 95%+ персоналу; об'єктивність критеріїв
Управління розвитком лідерського потенціалу	Виявлення талантів на основі єдиних критеріїв; програми розвитку для різних рівнів керівників; планування кар'єрних траєкторій; відстеження прогресу розвитку	Створення резерву лідерів на рівні групи; прозорість кар'єрних можливостей; утримання талантів на 20-30% вище [65]
Управління наступництвом	Планування спадкоємства для критичних позицій; оцінювання готовності кандидатів; створення планів розвитку для резерву; моніторинг ризиків втрати ключових працівників	Скорочення часу на 50% (з 10 до 5 год/тиж); зменшення ризиків втрати знань; готовність до змін
Управління компенсацією	Централізоване управління з урахуванням локальних норм; зв'язок з результатами оцінювання; аналіз конкурентоспроможності винагороди; планування бюджетів компенсацій	Прозорість політики винагороди; справедливість розподілу; зменшення розбіжностей між підрозділами
Консолідована аналітика персоналу	Аналіз даних про персонал на рівні групи; прогнозування плинності з використанням моделей; аналіз вартості персоналу; виявлення тенденцій та ризиків	Скорочення часу на консолідацію з 40-60 год/міс до 4-6 год/міс [58]; обґрунтованість стратегічних рішень; виявлення проблем на ранніх етапах
Інтеграція з корпоративними системами	Обмін даними з системами бухгалтерського обліку; інтеграція з системами планування ресурсів; синхронізація організаційних структур; автоматизація процесів нарахувань	Усунення дублювання введення даних; точність розрахунків; зменшення помилок при обміні даними

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Визначені процеси цифровізації формують підвищені вимоги до функціональних і архітектурних характеристик інформаційної платформи управління персоналом. Вибір цифрового рішення для великих компаній повинен базуватися на здатності системи забезпечувати централізоване управління даними при збереженні локальної гнучкості підрозділів.

Для великих компаній PeopleForce може слугувати основою єдиного інформаційного контуру управління персоналом, забезпечуючи стандартизацію процедур оцінювання, розвитку та добору персоналу, а також чітке розмежування ролей і рівнів доступу між підрозділами. Водночас для організацій із чисельністю

персоналу понад 2–3 тисячі осіб, складною матричною структурою управління або високим рівнем галузевої регламентації (зокрема у фінансовому чи промисловому секторі) функціональні можливості PeopleForce можуть бути недостатніми для повного покриття специфічних корпоративних потреб. У таких випадках доцільним є використання спеціалізованих корпоративних систем управління персоналом або комбінованих рішень, інтегрованих із PeopleForce як операційним контуром. В українських реаліях подібні сценарії застосовуються обмежено, оскільки більшість великих компаній орієнтуються на оптимізацію управлінських процесів і витрат, а не на впровадження надскладних інформаційних систем, а також нерідко використовують власні внутрішні цифрові розробки та рішення.

Ефективність запропонованого проєкту для великих компаній оцінюється на основі розрахунку економічного ефекту, змін трудомісткості процесів і орієнтовних показників окупності інвестицій. Узагальнені результати цих розрахунків наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. Економічний ефект та показники окупності (велика компанія)

Показник	Значення	Обґрунтування
1	2	3
Економічний ефект від автоматизації		
Скорочення часу на рутинні операції	60% (84 год/тиж)	Консервативне оцінювання з урахуванням складності та багаторівневості процесів [57; 58]
Час після автоматизації (команда)	56 год/тиж	Фокус на стратегічних завданнях та управлінні змінами
Річна економія часу	4 368 год	84 год/тиж × 52 тижні
Річна економія у грошовому вимірі	1 227 408 грн (29 937 дол. США)	4 368 год × 281 грн/год
Точність даних	95-98%	Порівняно з 50-60% у фрагментованих системах [61]
Скорочення часу на консолідацію звітності	3 40-60 год/міс до 4-6 год/міс	Централізована аналітика та автоматична консолідація [58]
Прискорення рекрутингу	+30-40%	Централізовані процеси добору [59; 60]
Охоплення оцінюванням	3 60-70% до 95%+	Уніфіковані та стандартизовані процедури
Витрати на впровадження		
Одноразові витрати (1-й рік)	24 000-26 840 дол. США (984 000-1 100 440 грн)	Ліцензії: $\$2,0-2,4 \times 800$ працівників $\times 12$ місяців = $\$19\,200-23\,040$ (орієнтовно за відкритими даними PeopleForce) + налаштування $\$2\,000$ + навчання $\$1\,200$ + організаційна адаптація $\$800$
Щорічні витрати (наступні роки)	19 200-23 040 дол. США (787 200-944 640 грн)	Вартість ліцензій PeopleForce за формулою $\$2,0-2,4 \times 800 \times 12$

1	2	3
Показники окупності		
Термін окупності	24-36 місяців	Розрахунок за методологією Філіпса [31] з урахуванням непрямих ефектів
Рентабельність інвестицій (1-й рік)	-20...-35%	Інвестиційний період
Рентабельність інвестицій (3-й рік)	+10...+25% (накопичено)	Довгостроковий горизонт використання
Еквівалент звільненого часу	3-4 ставки	4 368 год/рік $\approx$ 2,73 ставки з урахуванням перерозподілу функцій

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Результати дослідження свідчать, що для великих компаній ключовим є не досягнення швидкої фінансової окупності, а формування стійкої інфраструктури стратегічного управління персоналом. Впровадження єдиної цифрової платформи забезпечує умови для реалізації групової кадрової стратегії, планування наступництва та управління внутрішньою мобільністю персоналу. Це чинить довгостроковий вплив на конкурентоспроможність організації, хоча такий вплив складно піддається прямій кількісній оцінці.

У дуже великих організаціях з чисельністю понад 1 500-2 000 працівників або зі складними матричними структурами функціональні можливості PeopleForce можуть бути недостатніми для повного покриття специфічних корпоративних сценаріїв, зокрема у сфері глибокого фінансового планування персоналу, складних моделей преміювання чи галузевої специфіки. У таких випадках PeopleForce доцільно використовувати як ядро єдиного інформаційного контуру управління персоналом із подальшим доповненням спеціалізованими системами або інтеграціями, які відповідають вимогам конкретної організації та нормативного середовища України.

Для великих компаній основним є не короткострокова окупність інвестицій, а створення інфраструктури для стратегічного управління персоналом. Впровадження єдиної платформи забезпечує реалізацію групової стратегії управління персоналом, планування наступництва та ротацію кадрів між підрозділами. Це чинить довгостроковий вплив на конкурентоспроможність організації, хоча такий вплив важко відобразити у прямих показниках окупності.

Узагальнення результатів впровадження проєктів цифровізації в компаніях різного розміру дає змогу провести порівняльний аналіз запропонованих моделей за масштабами ефекту, інвестиційним навантаженням та стратегічною доцільністю їх застосування.

Таблиця 3.10 – Порівняння проєктів цифровізації для компаній різного розміру

Характеристика	Малий бізнес	Середній бізнес	Великі компанії
Основна мета	Зниження адміністративного навантаження	Централізація даних	Керованість розподілених структур
Ключові процеси	5 базових	7 розширених	9 стратегічних
Скорочення часу команди	70% (14 год/тиж)	65% (41.6 год/тиж)	60% (84 год/тиж)
Річна економія	\$3,889	\$13,189	\$29,937
Одноразові витрати	\$5,300	\$45,000	\$350,000
Щорічні витрати	\$3,600	\$12,000	\$80,000
Термін окупності	18-24 міс	18-24 міс	24-36 міс
Еквівалент звільнених ставок	0.5-1	1.5-2	5-7
Очікувані ефекти впровадження			
Скорочення часу	70%	65%	60%
Точність даних	+30-40%	+50%	95-98%
Прискорення адаптації	+25-30%	+20-25%	+30-40%
Прискорення рекрутингу	Базове	+25-30%	+30-40%
Охоплення оцінюванням	50-70%	70-85%	95-100%
Узгодження між підрозділами	Не застосовується	3 20-30 до 2-3 год/міс	3 40-60 до 4-6 год/міс

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Отримані результати свідчать, що ефективність цифровізації управління персоналом значною мірою визначається масштабом діяльності компанії та складністю її організаційної структури. У малих компаніях цифрові рішення переважно сприяють зниженню адміністративного навантаження та впорядкуванню основних процесів. Для середніх компаній основним результатом є централізація даних і стандартизація процедур між підрозділами, що забезпечує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У великих організаціях цифровізація набуває стратегічного значення, спрямована на підвищення керованості розподілених структур, уніфікацію підходів до

оцінювання та розвитку персоналу, а також створення єдиного інформаційного простору.

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці 3.10, демонструє, що зі збільшенням масштабу компанії частка прямого економічного ефекту в короткостроковій перспективі зменшується, тоді як зростає значення якісних і стратегічних результатів цифровізації. Зокрема, підвищується точність даних, прозорість управління та узгодженість управлінських практик. Це обумовлює відмінності у строках окупності проєктів і структурі очікуваних вигод для компаній різного розміру.

Незалежно від масштабу бізнесу, всі запропоновані моделі цифровізації ґрунтуються на проєктному підході та методології оцінювання окупності інвестицій за Філіпсом. Ключовою умовою успішної реалізації проєктів є активна участь фахівців з управління персоналом, які забезпечують методичну узгодженість впровадження, адаптацію цифрових інструментів до організаційного контексту та контроль якості їх практичного застосування.

Таким чином, підрозділ 3.2 формує цілісне уявлення про можливі моделі впровадження цифрових рішень управління персоналом для компаній різного розміру та створює основу для подальшого узагальнення результатів і формування практичних рекомендацій, що здійснюється у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінювання ефективності та рекомендації щодо впровадження проєктів цифровізації управління персоналом

Результати розрахунків економічного ефекту для трьох моделей впровадження, представлені в попередньому підрозділі, потребують узагальнення та критичного аналізу для формування практичних рекомендацій щодо цифровізації управління персоналом в українських компаніях. У цьому підрозділі надається комплексна оцінювання ефективності впровадження у кількісному та

якісному вимірах, а також визначаються підходи до календарного планування, розподілу ролей, ключові ризики та умови успішної реалізації проєкту.

Узагальнена кількісне оцінювання ефективності базується на порівнянні економії робочого часу фахівців з управління персоналом із витратами на впровадження та підтримку цифрової системи для кожної з трьох моделей. Для порівняння результатів узагальнені показники економічного ефекту наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. Узагальнені показники економічного ефекту за моделями

Показник	Мала компанія (75 осіб)	Середня компанія (250 осіб)	Велика компанія (800 осіб)
Вихідні параметри			
Команда фахівців з управління персоналом	1-2	4	10
Час на рутинні операції (тиждень)	20 год	64 год	140 год
Річний час на рутинні операції	1,040 год	3,328 год	7,280 год
Річна вартість часу	227,760 грн (\$5,555)	832,000 грн (\$20,293)	2,045,680 грн (\$49,895)
Економічний ефект			
Скорочення часу (відсотки)	70%	65%	60%
Скорочення часу (години/тиждень)	14 год	41.6 год	84 год
Річна економія часу	728 год	2,163 год	4,368 год
Річна економія (грошовий еквівалент)	159,432 грн (\$3,889)	540,750 грн (\$13,189)	1,227,408 грн (\$29,937)
Витрати			
Одноразові витрати (1-й рік)	217,300 грн (\$5,300)	1,845,000 грн (\$45,000)	14,350,000 грн (\$350,000)
Щорічні витрати (наступні роки)	147,600 грн (\$3,600)	492,000 грн (\$12,000)	3,280,000 грн (\$80,000)
Показники окупності			
Термін окупності	18-24 міс	18-24 міс	24-36 міс
Рентабельність інвестицій (2-й рік)	+19%	+10%	Близько 0%
Еквівалент звільнених ставок	0.5-1	1.5-2	5-7

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Порівняльний аналіз впровадження трьох моделей цифровізації управління персоналом дозволяє визначити стійкі закономірності залежності економічного ефекту від масштабу організації.

По-перше, встановлено нелінійний характер економічного ефекту зі зростанням чисельності персоналу та ускладненням організаційної структури. Це супроводжується ще більшою економією робочого часу. У моделі для малого

бізнесу скорочення часу становить близько 70%, тоді як для великих компаній цей показник становить близько 60%. Така динаміка пояснюється підвищенням складності процесів управління персоналом, збільшенням кількості рівнів узгодження, необхідністю координації між підрозділами та додатковими витратами часу на підтримку системи під час масштабування.

Попри зниження відносних показників, абсолютна економія робочого часу зростає пропорційно масштабу діяльності та чисельності команди з управління персоналом. Річний обсяг зекономленого часу збільшується з 728 годин у малих компаніях до 4368 годин у великих організаціях, що підтверджує значний ресурсний ефект цифровізації для всієї організації.

Аналіз інвестицій показує суттєве зростання одноразових витрат на впровадження цифрових рішень зі збільшенням масштабу компанії: від приблизно 217,3 тис. грн для малого бізнесу до понад 14,35 млн грн для великих організацій. Це зумовлено необхідністю інтеграції з існуючими інформаційними системами, складнішими налаштуваннями, міграцією великих обсягів даних та проведенням масштабних програм навчання користувачів.

У великих компаніях строк окупності інвестицій подовжується до 24-36 місяців, тоді як у малому та середньому бізнесі він становить у середньому 18-24 місяці. Економічна доцільність цифровізації управління персоналом проявляється по-різному: для менших організацій це швидке повернення інвестицій, для більших це довгостроковий ефект, пов'язаний із підвищенням керованості, прозорості та стратегічної узгодженості управлінських рішень.

Порівняння отриманих результатів із незалежними дослідженнями підтверджує їхню узгодженість із тенденціями цифровізації управління персоналом, описаними у науковій та професійній літературі. Зокрема, рівень економії робочого часу фахівців з управління персоналом досягає 60-70%, що відповідає даним CareerBuilder [55] та CezanneHR [56], які фіксують втрати 14-20 годин на тиждень на ручні адміністративні операції без автоматизації. Також розрахований термін окупності інвестицій у цифровізацію для малого та середнього бізнесу на рівні 18-24 місяців узгоджується з висновками McKinsey

Global Institute [62], де для цього сегмента середній строк окупності становить близько 15 місяців. Очікуване скорочення помилок у кадрових даних на 30-50% також підтверджується кейс-дослідженням IBM [61], яке демонструє зменшення помилок введення даних приблизно на 50% після впровадження автоматизованих систем.

Водночас результати розрахунків свідомо не відтворюють максимально оптимістичні маркетингові заяви провайдерів цифрових рішень [53] щодо економії до 20 годин на тиждень для одного фахівця. Натомість вони ґрунтуються на консервативних оцінках, що враховують реальний досвід впровадження, обмеження організаційного контексту та необхідність адаптації користувачів. Такий підхід відповідає авторській оцінці реальної економії на рівні 60-75% від задекларованих маркетингових показників і забезпечує формування більш обґрунтованих і практично релевантних рекомендацій.

Поряд із кількісними показниками економічного ефекту, цифровізація процесів управління персоналом супроводжується формуванням низки якісних результатів, які не піддаються прямій грошовій оцінці, проте мають суттєвий вплив на ефективність управління організацією. До таких ефектів належать підвищення прозорості управління персоналом, покращення керованості процесів, зростання обґрунтованості управлінських рішень, а також позитивний вплив на адаптацію, розвиток та утримання працівників. Узагальнену характеристику основних якісних ефектів цифровізації управління персоналом залежно від масштабу організації наведено в таблиці 3.12.

Аналіз якісних ефектів цифровізації процесів управління персоналом дозволяє більш глибоко оцінити доцільність впровадження цифрових рішень поза межами прямого економічного ефекту. Одним із ключових результатів є підвищення прозорості управління персоналом, що досягається централізацією кадрових даних в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечує доступ до актуальної та узгодженої інформації для прийняття управлінських рішень і знижує ризик помилок, пов'язаних із фрагментацією даних.

Огляди практик управління персоналом на основі даних [64] свідчать, що організації, які систематично використовують аналітичні інструменти, демонструють вищий рівень організаційної результативності. Цей ефект особливо значущий для середніх і великих компаній, у яких розпорошення інформації між підрозділами ускладнює формування цілісного уявлення про стан персоналу.

Таблиця 3.12. Матриця якісних ефектів впровадження цифрових рішень управління персоналом

Якісний ефект	Мала компанія	Середня компанія	Велика компанія	Обґрунтування
Підвищення прозорості управління персоналом				
Доступність даних для прийняття рішень	Базовий рівень	Середній рівень	Високий рівень	Звітність в режимі реального часу
Видимість процесів для працівників	Покращення	Значне покращення	Стандартизація	Особисті кабінети, доступ до інформації
Зменшення суб'єктивності в оцінюванні	+20-30%	+30-40%	+40-50%	Формалізовані критерії [59]
Покращення керованості процесів				
Контроль виконання процедур	Базовий контроль	Систематичний контроль	Повний контроль	Автоматичні нагадування, ескалація
Моніторинг ключових показників	Вибіркові показники	Комплексні показники	Повна аналітика	Інформаційні панелі керівництва
Швидкість реагування на відхилення	Покращення	Значне покращення	Проактивне управління	Виявлення тенденцій, прогнозування
Вплив на утримання персоналу				
Покращення процесу адаптації	+25-30% швидше	+20-25% швидше	+30-40% швидше	За даними [59; 60]
Прозорість кар'єрних можливостей	Базова	Середня	Висока	Планування розвитку, резерв
Регулярність зворотного зв'язку	Епізодичний → регулярний	Структурований	Систематизований	Цикли оцінювання [67]
Вплив на утримання новоприйнятих	+30-40%	+40-50%	+50-60%	Структурований процес адаптації [59]
Підвищення результативності управління				
Чіткість цілей та очікувань	Покращення	Значне покращення	Каскадування цілей	Зв'язок індивідуальних та організаційних цілей
Своєчасне виявлення проблем	Реактивне	Проактивне	Прогнозне	Аналітика показників плинності, відсутностей
Обґрунтованість управлінських рішень	Покращення	Значне покращення	Аналітичний підхід	Рішення на основі даних [64]

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Цифровізація також сприяє покращенню керованості управлінських процесів. Автоматизація процедур впорядковує процеси погодження, забезпечує своєчасний контроль виконання завдань і зменшує залежність від неформальних

домовленостей. Використання визначених маршрутів затвердження, автоматичних повідомлень і фіксації статусів виконання створює умови для систематичного контролю та підвищує дисципліну дотримання управлінських регламентів. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму [67], впровадження цифрових інструментів у сфері управління персоналом сприяє переходу від реактивного реагування на проблеми до їх раннього виявлення на основі аналізу тенденцій.

Окрему увагу слід приділити впливу цифровізації на утримання персоналу. Структурований підхід до адаптації новоприйнятих працівників, що реалізується за допомогою цифрових інструментів, позитивно впливає як на швидкість входження в посаду, так і на рівень залученості працівників. За даними емпіричних досліджень [59], впорядкований процес адаптації підвищує рівень утримання нових працівників приблизно на 50% та сприяє зростанню їх продуктивності. Дослідження чинників утримання персоналу [65] також підтверджують, що прозорість процедур, доступність інформації та регулярний зворотний зв'язок мають суттєвий вплив на лояльність працівників і зниження плинності кадрів.

Цифровізація також підвищує результативність управління персоналом. Формалізація цілей і критеріїв оцінювання забезпечує чіткість очікувань для працівників і підвищує об'єктивність оцінювання результатів. Узгодження індивідуальних завдань із цілями організації посилює спрямованість зусиль персоналу на досягнення стратегічних пріоритетів компанії. За даними Всесвітнього економічного форуму [67], системне узгодження цілей на різних рівнях управління є одним із чинників підвищення ефективності організацій у довгостроковій перспективі.

Зазначені якісні ефекти не мають прямого грошового вираження, проте суттєво впливають на стійкість управлінських процесів, якість прийняття рішень і конкурентоспроможність організації. Узагальнену характеристику ключових якісних результатів цифровізації управління персоналом залежно від масштабу компанії наведено в таблиці 3.13.

Ключові фактори календарного планування проєкту цифровізації управління персоналом залежать не лише від тривалості окремих етапів, а й від організаційної готовності компанії до змін.

Таблиця 3.13 – Зведений календарний план упровадження

Етап проєкту	Мала компанія	Середня компанія	Велика компанія	Ключові активності
1. Ініціація проєкту	2-3 тижні	3-4 тижні	6-8 тижнів	Визначення цілей та меж проєкту; вибір рішення; узгодження бюджету; формування проєктної команди
2. Планування	2 тижні	4-6 тижнів	8-10 тижнів	Опис функціональних вимог; створення календарного графіка; визначення ролей; планування інтеграцій
3. Налаштування платформи	4-6 тижнів	8-10 тижнів	12-16 тижнів	Налаштування базової конфігурації; перенесення даних; інтеграція з існуючими системами; тестування
4. Навчання користувачів	2-3 тижні	4-6 тижнів	6-8 тижнів	Навчання команди з управління персоналом; навчання керівників; підготовка документації
5. Пробний запуск	2-3 тижні	4-6 тижнів	6-8 тижнів	Запуск для обмеженої групи; збір відгуків; виправлення помилок; коригування налаштувань
6. Повний запуск	1-2 тижні	2-4 тижні	8-12 тижнів	Запуск для всіх працівників (поетапно для великих компаній); комунікаційна кампанія
7. Стабілізація та оптимізація	4-6 тижнів	4-8 тижнів	4-8 тижнів	Моніторинг використання; підтримка користувачів; оптимізація процесів
ЗАГАЛЬНА ТРИВАЛІСТЬ	3-4 місяці	6-9 місяців	12-24 місяці	

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Досвід впровадження цифрових рішень демонструє, що для середніх і великих компаній оптимальним є поетапний підхід до запуску системи. Зокрема, початкове впровадження в одному підрозділі або окремій локації як пілотного етапу дає змогу відпрацювати управлінські та технічні процедури, виявити проблемні зони та скоригувати налаштування перед масштабуванням рішення на рівні всієї організації.

Дотримання календарного графіка забезпечується наявністю проміжних контрольних точок, які дозволяють регулярно оцінювати прогрес та приймати управлінські рішення щодо переходу до наступних етапів. У малих компаніях такими контрольними точками виступають щотижневі координаційні зустрічі, тоді як у середніх і великих організаціях доцільно використовувати формалізовані звіти проєктної команди з періодичністю один раз на два тижні.

Календарне планування повинно бути узгоджене з операційною діяльністю компанії. Запуск ключових етапів проєкту слід уникати у періоди пікового навантаження, наприклад, під час сезонного наймання або підготовки регламентної звітності. Проведення навчання користувачів і тестування системи доцільно планувати на періоди відносної стабільності операційних процесів, що зменшує ризик перевантаження персоналу та формального засвоєння нових інструментів.

Резервування часу на кожному етапі проєкту є важливим аспектом планування. Практика впровадження цифрових платформ показує, що фактичні терміни реалізації часто перевищують заплановані на 10-20% через технічні доопрацювання, затримки у прийнятті рішень або необхідність додаткового навчання користувачів. Врахування такого резерву підвищує реалістичність календарного плану та знижує ризик порушення строків реалізації проєкту.

Ефективна реалізація календарного плану вимагає чіткого розподілу ролей і відповідальності між учасниками проєкту. Узгодженість функцій, зон відповідальності та повноважень забезпечує координацію дій, своєчасне прийняття рішень і контроль за досягненням запланованих результатів. Для цього у межах кваліфікаційної роботи створено та застосовано матрицю розподілу відповідальності за принципом «відповідальний - підзвітний - консультант - інформований», яка відображає участь ключових стейкхолдерів на всіх етапах реалізації проєкту.

Матриця розподілу ролей і відповідальності за основними активностями проєкту наведена у таблиці 3.14.

Матриця розподілу ролей і відповідальності, представлена в таблиці 3.15, ілюструє залучення ключових учасників проєкту цифровізації управління персоналом на всіх етапах його реалізації: від ініціації до підтримки та оптимізації. Застосування цієї моделі дозволяє чітко визначити зони відповідальності, уникнути дублювання функцій і забезпечити узгодженість управлінських рішень під час впровадження.

Використання такої матриці є особливо важливим для проєктів цифрової трансформації, оскільки вони поєднують управлінські, організаційні та технічні

аспекти і вимагають координації між різними функціональними підрозділами організації.

Таблиця 3.14. Матриця розподілу ролей та відповідальності

Активність	Фахівець з управління персоналом	Керівництво організації	Відділ інформаційних технологій	Постачальник платформи	Керівники підрозділів
1	2	3	4	5	6
Етап ініціації					
Визначення цілей та вимог	Відповідальний	Підзвітний	Консультант	Консультант	Консультант
Вибір рішення	Підзвітний	Відповідальний	Консультант	Інформований	Інформований
Узгодження бюджету	Консультант	Відповідальний	Консультант	Інформований	-
Формування проектної команди	Відповідальний	Підзвітний	Консультант	-	Інформований
Етап планування					
Опис функціональних вимог	Відповідальний	Консультант	Консультант	Консультант	Консультант
Підготовка даних для переносу	Відповідальний	Інформований	Консультант	Консультант	-
Планування інтеграцій	Консультант	Інформований	Відповідальний	Консультант	-
Створення календарного графіка	Відповідальний	Підзвітний	Консультант	Консультант	Інформований
Етап налаштування					
Конфігурація системи	Підзвітний	Інформований	Консультант	Відповідальний	-
Перенесення даних	Відповідальний	Інформований	Консультант	Консультант	-
Інтеграція існуючими системами	Консультант	Інформований	Відповідальний	Консультант	-
Тестування	Відповідальний	Консультант	Консультант	Консультант	Консультант
Етап навчання					
Створення навчальних матеріалів	Відповідальний	Інформований	-	Консультант	-
Проведення тренінгів	Відповідальний	Консультант	-	Консультант	-
Навчання користувачів	Відповідальний	Консультант	Консультант	Консультант	Консультант
Етап впровадження					
Пробний запуск	Відповідальний	Підзвітний	Консультант	Консультант	Консультант
Повний запуск	Відповідальний	Підзвітний	Консультант	Консультант	Інформований
Комунікація змін	Відповідальний	Підзвітний	Інформований	Інформований	Підзвітний
Етап підтримки					
Моніторинг використання	Відповідальний	Консультант	Консультант	Інформований	-
Підтримка користувачів	Відповідальний	Інформований	Консультант	Консультант	-
Оптимізація процесів	Відповідальний	Консультант	Консультант	Консультант	Консультант

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Аналіз матриці розподілу відповідальності підтверджує центральну роль фахівця з управління персоналом у реалізації проєкту цифровізації. У більшості активностей саме цей фахівець визначений як відповідальний, що зумовлено характером проєкту: цифровізація управління персоналом є насамперед трансформацією управлінських процесів, а не лише технічним впровадженням. Фахівець з управління персоналом виступає власником процесів, координує взаємодію учасників і забезпечує відповідність цифрових інструментів реальним потребам організації.

Керівництво організації виконує роль підзвітнього суб'єкта на ключових етапах проєкту, зокрема під час визначення стратегічних цілей, погодження бюджету, формування проєктної команди та ухвалення рішень щодо запуску системи. Активна участь керівництва є критичною умовою успішної реалізації проєкту, оскільки без управлінської підтримки цифровізація може втратити пріоритетність і необхідні ресурси.

Відділ інформаційних технологій зосереджується переважно на технічних аспектах впровадження, зокрема на інтеграції платформи з існуючими інформаційними системами та забезпеченні технічної підтримки. Водночас відповідальність за налаштування управлінської логіки системи та адаптацію її функціоналу до процесів управління персоналом покладається на фахівця з управління персоналом у співпраці з постачальником платформи.

Керівники підрозділів залучаються переважно на етапах формування вимог, тестування та комунікації змін. Їхня участь забезпечує відповідність цифрового рішення операційній діяльності підрозділів і сприяє підвищенню рівня прийняття системи кінцевими користувачами.

Не зважаючи на чітко визначений розподіл ролей і відповідальності, реалізація проєктів цифровізації управління персоналом супроводжується низкою організаційних, технічних та управлінських ризиків. Їх своєчасне виявлення та врахування є необхідною умовою досягнення запланованих результатів і забезпечення сталості впроваджених рішень.

Для систематизації потенційних загроз і визначення заходів з їх мінімізації в межах дослідження сформовано матрицю ризиків впровадження цифрових платформ управління персоналом, подану в табл. 3.15.

Таблиця 3.15. Матриця ризиків впровадження

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Організаційні ризики				
Недостатнє залучення керівництва	Формальна підтримка без активної участі в проєкті	Середня	Високий	Регулярна звітність про прогрес; демонстрація швидких перемог; залучення до ключових рішень
Опір працівників змінам	Небажання використовувати нову систему, повернення до старих процесів	Висока	Середній	Комунікація цінності змін; залучення до тестування; збір та врахування відгуків
Втрата ключових учасників проєкту	Звільнення фахівця з управління персоналом або іншого учасника під час проєкту	Низька	Високий	Документація рішень; перехресне навчання; розподіл знань
Технічні ризики				
Низька якість вихідних даних	Неточні, застарілі або неповні дані при переносі в систему	Висока	Середній	Аудит даних перед переносом; очищення та стандартизація даних
Проблеми інтеграції з існуючими системами	Технічні складнощі обміну даними з бухгалтерськими системами	Середня	Середній	Технічний аудит перед впровадженням; планування інтеграцій; тестування
Недостатня продуктивність системи	Повільна робота при зростанні кількості користувачів та даних	Низька	Середній	Тестування навантаження; масштабування інфраструктури постачальника
Проектні ризики				
Перевищення бюджету	Виникнення незапланованих витрат під час впровадження	Середня	Середній	Детальне планування витрат; резервний фонд 10-15%; контроль змін обсягу
Затримка термінів впровадження	Перевищення планових термінів на окремих етапах	Середня	Середній	Реалістичне планування; контрольні точки; управління залежностями
Недостатнє навчання користувачів	Користувачі не володіють навичками роботи з системою	Висока	Високий	Структуровані програми навчання; документація; підтримка після запуску
Операційні ризики				
Відсутність підтримки після запуску	Припинення супроводу після завершення формального проєкту	Середня	Високий	План підтримки; виділення відповідальної особи; бюджет на підтримку
Часткове використання функціоналу	Використання лише базових функцій без реалізації потенціалу системи	Висока	Середній	Моніторинг використання; додаткові тренінги; розширення функціоналу поетапно

Продовження таблиці 3.15

Повернення до старих процесів	Поступова відмова від використання системи через відсутність контролю	Середня	Високий	Закріплення в регламентах; регулярний контроль; визнання використання
-------------------------------	---	---------	---------	---

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Аналіз практики впровадження цифрових платформ управління персоналом та результати проведеного дослідження дозволяють виокремити низку критичних факторів, що суттєво впливають на успішність реалізації таких проєктів.

Визначальним фактором є активна роль фахівця з управління персоналом як власника проєкту. Досвід реалізації подібних проєктів свідчить, що обмеження ролі фахівця лише до пасивного користувача системи призводить до значно нижчих показників результативності. Ефективне впровадження передбачає його залучення як ініціатора змін, координатора робіт, контролера якості та внутрішнього провідника використання системи в організації.

Важливою передумовою успіху є підтримка з боку вищого керівництва організації. За даними Всесвітнього економічного форуму [67], проєкти трансформації за активної участі керівництва мають значно вищу ймовірність досягнення запланованих результатів. Така підтримка повинна проявлятися не лише у формальному схваленні бюджету, а й у залученні до ключових управлінських рішень та демонстрації особистої зацікавленості в результатах проєкту.

Поетапність упровадження з отриманням швидких проміжних результатів також є критично важливою. Спроба одночасного запуску всіх процесів і модулів зазвичай призводить до перевантаження користувачів і зниження якості впровадження. Доцільним є поступовий підхід, за якого спочатку впроваджуються базові процеси з подальшим розширенням функціональних можливостей.

Особливу увагу необхідно приділяти навчанню користувачів. Згідно з даними WEF [67], відсутність системного навчання обмежує використання цифрових рішень лише частиною їх потенціалу. Тому доцільно передбачати в бюджеті проєкту окремі витрати на навчання та підготовку методичних матеріалів.

Якість вихідних даних є ще одним ключовим чинником успіху. Перед перенесенням інформації необхідно провести аудит, очищення та уніфікацію даних. Дослідження Ай-Бі-Ем [61] підтверджують, що автоматизація на основі неякісних даних не лише не забезпечує очікуваного ефекту, а й може посилювати існуючі проблеми.

Управління змінами як безперервний процес є не менш важливим. Цифровізація управління персоналом має організаційний характер і вимагає послідовної комунікації цінності змін, залучення працівників та врахування їх зворотного зв'язку. За відсутності такого підходу навіть технічно коректне впровадження може не бути прийняте користувачами.

Завершальним фактором виступає безперервний моніторинг і подальша оптимізація використання системи. Цифрова платформа не є статичним рішенням і потребує регулярного аналізу ефективності застосування та поступового розвитку відповідно до змін організаційних потреб.

За результатами аналізу економічної ефективності та якісних ефектів цифровізації сформульовано рекомендації щодо вибору моделі впровадження залежно від характеристик організації, які узагальнено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Критерії вибору моделі впровадження

Критерій	Модель А (малий бізнес)	Модель Б (середній бізнес)	Модель В (великий бізнес)
Чисельність персоналу	До 100 осіб	100-500 осіб	Понад 500 осіб
Територіальна структура	Один офіс	2-5 локацій	Множинні локації
Команда з управління персоналом	1-2 фахівці	3-8 фахівців	10+ фахівців
Основна проблема	Адміністративне навантаження	Фрагментація даних	Керованість розподілених структур
Пріоритет впровадження	Економія часу	Централізація даних	Стратегічне управління персоналом
Наявність підтримки інформаційних технологій	Мінімальна або відсутня	Базова	Розвинена
Бюджетні можливості (орієнтовно)	До \$15,000	\$30,000-80,000	\$250,000+
Прийнятний термін впровадження	3-4 місяці	6-9 місяців	12-24 місяці
Готовність до змін	Висока гнучкість	Середня	Потребує планування

Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження.

Для організацій, що перебувають на етапі активного зростання чисельності персоналу, доцільно заздалегідь обирати модель цифровізації, орієнтовану на середній масштаб. У разі планування збільшення чисельності персоналу з 70–80 до 120–150 працівників у середньостроковій перспективі, застосування Моделі Б є більш обґрунтованим. Функціональні можливості Моделі А можуть швидко вичерпати себе, а подальше перенесення даних і процесів вимагатиме додаткових організаційних і фінансових витрат.

Для великих компаній із децентралізованою структурою управління персоналом доцільним є поетапний підхід до впровадження цифрових рішень. Досвід показує, що запуск Моделі Б у пілотних підрозділах з подальшим масштабуванням до Моделі В на рівні всієї організації дозволяє знизити ризики, оптимізувати процеси та забезпечити більш кероване впровадження на рівні групи компаній.

Організаціям з обмеженим бюджетом доцільно розпочинати цифровізацію з базового функціоналу Моделі А, приділяючи особливу увагу якості впровадження та стабільності системи. Розширення функціоналу рекомендується здійснювати поступово, відповідно до зростання організації та появи додаткових ресурсів, щоб уникнути надмірних інвестицій.

В умовах українського ринку особливо важливою є відповідність цифрових рішень вимогам національного законодавства та специфіці кадрового діловодства. Платформа PeopleForce [53; 54], як рішення українського походження, забезпечує необхідний рівень локалізації та підтримки регуляторних вимог, що є критичним чинником для компаній незалежно від їхнього розміру.

Узагальнена оцінка ефективності впровадження цифрових платформ управління персоналом підтверджує економічну доцільність таких проєктів для українських компаній різного масштабу за умови реалістичного планування, активної участі фахівців з управління персоналом та системного управління змінами. Поєднання кількісних показників окупності (18-36 місяців залежно від розміру організації) з якісними ефектами, такими як підвищення прозорості, керованості та рівня утримання персоналу, формує підґрунтя для зростання

конкурентоспроможності компаній завдяки ефективному управлінню людським капіталом.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти мети та вирішити завдання щодо обґрунтування і розроблення проєкту цифровізації процесів управління персоналом в Україні на основі аналізу функціональних можливостей систем і практичного досвіду їх впровадження. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

У роботі цифровізацію процесів управління персоналом визначено як системний багаторівневий процес, що включає технологічну модернізацію, оптимізацію управлінських процесів, розвиток компетентностей персоналу та стратегічну трансформацію управлінських підходів. Встановлено, що ефективна цифровізація відрізняється від формальної автоматизації узгодженістю змін у цих напрямках. Доведено, що впровадження цифрових технологій без змін в організаційній культурі, процесах і компетентностях не забезпечує стійкого підвищення результативності управління персоналом. Сучасні тенденції цифрового середовища управління персоналом включають поширення хмарних сервісів, розвиток практик самостійного управління, зростання ролі аналітики, впровадження інструментів штучного інтелекту та закріплення дистанційних і гібридних форматів роботи як сталої моделі.

Критерії та показники ефективності цифровізації процесів управління персоналом систематизовано у три групи: економічні, організаційні та результати у сфері управління персоналом. Економічні критерії включають скорочення трудомісткості, зниження витрат і мінімізацію втрат через помилки. Організаційні критерії охоплюють тривалість управлінських циклів, рівень стандартизації, узгодженість оцінок і швидкість доступу до аналітики. Критерії результатів включають рівень залученості та лояльності працівників, утримання ключових співробітників, якість індивідуальних планів розвитку та ефективність внутрішньої мобільності. Використання лише окремих груп критеріїв не дає об'єктивної оцінки

ефективності цифровізації, тому запропоновано інтегровану рамку оцінювання, що поєднує всі три виміри.

Досліджено сучасний ринок інформаційних систем управління персоналом і визначено основні класи цифрових рішень: комплексні системи управління персоналом і людським капіталом, системи підтримки добору, спеціалізовані системи управління результативністю, системи навчання та розвитку, системи інтелектуального аналізу талантів, платформи управління розподіленою робочою силою та системи управління завданнями. Основна тенденція полягає у зближенні функціональних можливостей різних класів систем і формуванні цілісних платформ для підтримки всього життєвого циклу працівника.

Здійснено порівняльний аналіз функціональних можливостей провідних систем управління персоналом за критеріями повноти охоплення процесів, зрілості модулів управління результативністю та розвитком, аналітичних можливостей, рівня інтеграції та гнучкості налаштувань. Формальна наявність цифрових рішень не є достатньою умовою підвищення ефективності управлінських практик. Ключова відмінність між платформами полягає у ступені інтеграції їх функціоналу в управлінські процеси організації та здатності підтримувати ухвалення управлінських рішень на основі даних.

Проаналізовано стан цифровізації процесів управління персоналом в українських компаніях і виявлено сім типових проблем: значні витрати часу на операційну діяльність, висока плинність персоналу на початкових етапах, недостатня ефективність добору, несистемність адаптації, дефіцит аналітичних даних для прийняття рішень, низький рівень залученості працівників та обмежені можливості масштабування під час зростання. Підвищення ефективності цифровізації потребує комплексних організаційних змін: стандартизації процедур, розвитку управлінських компетентностей керівників, формування практик роботи з даними та забезпечення економічної доступності цифрових платформ.

Розроблено три типові моделі проєктів цифровізації процесів управління персоналом залежно від розміру компанії: для малого бізнесу (до 100 осіб), середнього бізнесу (100-500 осіб) та великих компаній (понад 500 осіб). Для кожної

моделі визначено вихідні параметри, перелік процесів для цифровізації, рекомендовані інструменти, календарні плани впровадження (від 3-4 місяців для малого бізнесу до 12-24 місяців для великих компаній), матриці розподілу ролей і відповідальності за принципом «відповідальний - підзвітний - консультант - інформований», а також основні ризики і заходи їх мінімізації.

Оцінено очікувану економічну та управлінську ефективність запропонованих проєктів цифровізації. Для малого бізнесу очікуване скорочення часу на виконання рутинних операцій становить близько 70 відсотків (у середньому 14 годин на тиждень), річна економія близько 159 тис. грн, термін окупності 18-24 місяці. Для середнього бізнесу ці показники становлять 65 відсотків (41,6 години на тиждень для команди), близько 541 тис. грн та 18-24 місяці. Для великих компаній очікуване скорочення часу становить 60 відсотків (84 години на тиждень), річна економія перевищує 1,2 млн грн, а термін окупності складає 24-36 місяців. Додатково визначено якісні ефекти впровадження: підвищення прозорості управління персоналом, покращення керованості процесів, позитивний вплив на утримання персоналу та зростання результативності управлінських рішень.

Емпіричною базою дослідження слугували агреговані та знеособлені дані цифрової платформи управління персоналом PeopleForce за 2022-2025 роки, а також результати практичного аналізу її функціональних можливостей у процесах управління результативністю та розвитком персоналу.

Наукова новизна результатів полягає у поглибленні теоретичних засад оцінювання ефективності цифровізації процесів управління персоналом через систематизацію критеріїв і показників за трьома групами, розроблення проєктних моделей для компаній різного масштабу з календарним планом, матрицею відповідальності та економічним обґрунтуванням, а також у розробленні методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації з урахуванням специфіки функціонування українських організацій в умовах нестабільного середовища.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості застосування розроблених проєктних рішень цифровізації процесів управління

персоналом у діяльності українських компаній малого, середнього та великого бізнесу. Запропоновані моделі можуть слугувати практичним інструментом для планування та реалізації проєктів цифрової трансформації управління персоналом з урахуванням ресурсних обмежень і вимог до підвищення ефективності управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління : теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).
2. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22>.
3. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Бізнес, інновації, технології*. 2024. № 86. С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
4. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки : чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270–274. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>.
5. Череп А., Воронкова В., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації. *Глобальні та стабільні технології*. 2024. № 18. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. М. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу : можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90–101. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості // Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний

- університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. [Підрозділ] 5.8. – С. 638–658. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29561> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>.
 9. Головач Н. В., Жабровець В. Л. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах цифровізації. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 10 жовтня 2024 р., м. Київ, МАУП, 2024. С. 187–194. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
 10. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 687–695. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
 11. Artemenko L., Tiutiunikov D., Guk O. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.
 12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Т. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
 13. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
 14. Трушкіна Н. В., Чернуха Д. М. Цифрова культура компаній : уточнення термінології. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. 2023. № 2 (1). С. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>.

15. Кифяк В. І., Кіндзерський В. В., Олійник О. Б. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі : системний мультирівневий підхід. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>.
16. Іртищев О. С. Тенденції розвитку HR-технології в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 207–210. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-34>.
17. Струтинська О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації : дис. канд. екон. наук. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль. 2020. 236 с. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
18. Ананьєва О. М., Халілов А. А. Економічна діагностика ефективності управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(53). С. 7–15. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1071> (дата звернення: 06.10.2025).
19. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–296. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.
20. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
21. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу : концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. (12), С. 7–4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
22. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Діджиталізація підприємств як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки України.

- Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3 (96). С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-2>.
23. Slavkova O. HR trends of the future : the use of modern technologies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, No. 1. P. 300–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47>.
 24. SHRM. State of the Workplace Report 2023-24. Society for Human Resource Management. 2024. 68 p. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
 25. Буданов О. П., Паранюк Р. В. Цифрова когерентність як основа впровадження цифрових інновацій в управлінські процеси та системи підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 4 (101). С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-4-6>.
 26. Balthazaar D. Digital technology and human resource practices : a systematic literature review [Electronic resource]. Research Square, 2025. 14 p. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7345845/v1>.
 27. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 7th ed. London: Kogan Page, 2022. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-performance-management-9781398603028> (дата звернення: 06.10.2025).
 28. Bersin J. Can AI Do Performance Reviews? Rippling Says Yes. Josh Bersin Insights. 2024. URL: <https://joshbersin.com/2024/10/can-ai-do-performance-reviews-rippling-says-yes/> (дата звернення: 06.10.2025).
 29. OECD. Підвищення стійкості шляхом стимулювання цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris. 2024. 94 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html> (дата звернення: 06.10.2025).
 30. Lositska T., Melnychenko S., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system. *FCA: Problems of Theory and Practice*. 2021. URL:

<https://doaj.org/article/9e891fadb3d6425bba0cec8e88ebe415>.

DOI:

<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.

31. Phillips P., Phillips J. ROI Basics. ATD Press, 2019. URL: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
32. Storey J., Ulrich D., Wright P. Strategic Human Resource Management. Routledge, 2019. URL: https://materikuliahhamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave-ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_a-research-overview-routledge-2019.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
33. Vu T. Contributions of digital HRM to organizational performance: systematic review with a paradox perspective. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 1–12. URL: <https://www.abacademies.org/articles/contributions-of-digital-hrm-to-organizational-performance-systematic-review-with-a-paradox-perspective-16666.html> (дата звернення: 06.10.2025).
34. Varalakshmi Ch., Vasudha K., Prathiba L. Impact of HRM on Organisational Performance. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20, No. 7. P. 2048–2056. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20i7.4270>.
35. Priyashantha K. G., De Alwis A. C., Welmilla I. Disruptive human resource management technologies: a systematic literature review. *European Journal of Management and Business Economics*. 2024. Vol. 33, No. 1. P. 116–136. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2022-0018>.
36. Aguinis H., Burgi-Tian J.. Measuring performance during crises. *Business Horizons*. 2021. URL: <https://hermanaguinis.com/pdf/BHPPS.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
37. Deloitte. 2023 *Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html> (дата звернення: 06.10.2025).

38. Deloitte. *2024 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs*. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (дата звернення: 06.10.2025).
39. Deloitte. *2025 Global Human Capital Trends : Turning tensions into triumphs*. Deloitte Insights. 2025. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2025/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
40. Gartner. Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 06.10.2025).
41. Gartner. *Artificial Intelligence in HR : Evolve to an AI-Infused HR Operating Model*. Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr> (дата звернення: 06.10.2025).
42. McKinsey & Company. HR's transformative role in an agentic future. *The Organization Blog*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/hrs-transformative-role-in-an-agentic-future> (дата звернення: 06.10.2025).
43. Microsoft. *Work Trend Index 2024 : AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part*. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (дата звернення: 06.10.2025).
44. PeopleForce. Why OKRs feel like hell (and how to make them simple). 2025. URL: <https://peopleforce.io/blog/make-okrs-work-from-overwhelm-to-clarity>
45. G2. *PeopleForce Reviews & Product Details*. [G2.com](https://www.g2.com). 2025. URL: <https://www.g2.com/products/peopleforce/reviews> (дата звернення: 06.10.2025).
46. Capterra. *PeopleForce Reviews, Pricing & Software Features* 2025. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/p/183096/PeopleForce/> (дата звернення: 06.10.2025).

47. Gartner. *HR Technology: Best Practices & Its Role in HR Management*. Gartner Human Resources Insights. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-technology-strategy> (дата звернення: 06.10.2025).
48. Bersin J. HR Predictions for 2024: The Global Search For Productivity. Josh Bersin Company. 2024. URL: <https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/> (дата звернення: 06.10.2025).
49. Kalvakolanu S., Prasad K. D. V. Human resource management digitalization. *International Review*. 2023. No. 3–4. P. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.5937/intrev2304160k> (дата звернення: 06.10.2025).
50. HiBob. Solutions. URL: <https://www.hibob.com/solutions/> (дата звернення: 06.10.2025).
51. BambooHR. BambooHR (HR Software). BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 06.10.2025).
52. Personio. HR Software. URL: <https://www.personio.com/> (дата звернення: 06.10.2025).
53. PeopleForce. Як HR-платформа збільшує ефективність процесів та знижує витрати бізнесу: аналіз результатів впровадження. Внутрішні аналітичні матеріали компанії. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OoQIHuyfcqzOul1aYh6o9r1qKgIcU08xY/view?usp=sharing> (дата звернення: 06.10.2025).
54. PeopleForce. Як HR-платформа допомагає бізнесам досягати стратегічних цілей? Внутрішні аналітичні матеріали компанії. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bUvyxVCGPT7k2c-bRRhrNOoFgHpb14x2/view> (дата звернення: 06.10.2025).
55. CareerBuilder. How HR Automation Can Free Up Your Time: Survey Report on Manual HR Tasks and Time Savings. 2022. URL: <https://resources.careerbuilder.com/employer-blog/hr-automation-time-savings> (дата звернення: 06.10.2025).

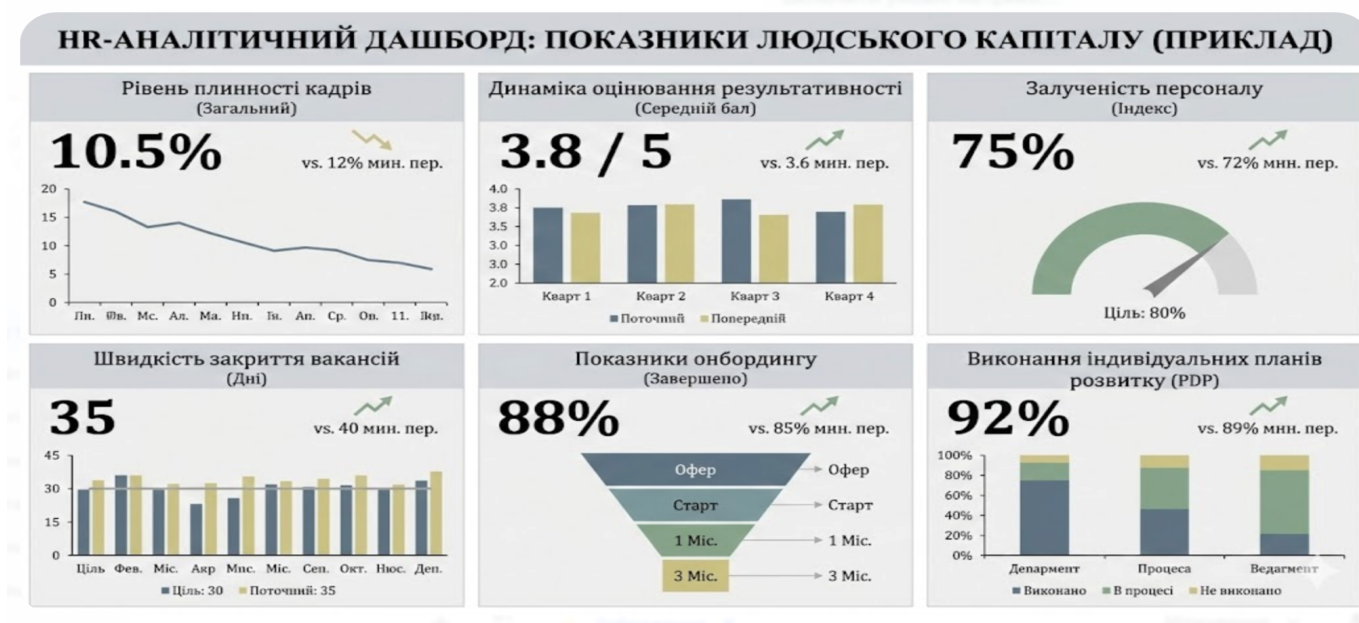
56. CezanneHR. Transforming HR: The Impact of Automation on HR Efficiency. HR Guide. 2023. URL: https://cezannehr.com/pdf/hr-guides/Transforming_HR.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
57. MartianLogic. HR Software Benefits: Efficiency and Cost Savings Analysis. 2024. URL: <https://martianlogic.com/blogs/hr-software-benefits-efficiency-cost-savings> (дата звернення: 06.10.2025).
58. Cloud HRIS Systems: Cost-Effectiveness and Scalability Analysis. Social Science Research Network (SSRN). 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5376835 (дата звернення: 06.10.2025).
59. SHRM. 70 Pivotal HR Statistics for 2025: Onboarding, Retention, and Performance Metrics. Society for Human Resource Management. 2025. URL: <https://vendordirectory.shrm.org/company/911224/news/3557389/70-pivotal-hr-statistics-for-2025> (дата звернення: 06.10.2025).
60. Gartner. Employee Onboarding Automation Benefits: Research Insights. 2023. Cited in: FlowGenius AI Blog. 2025. URL: <https://www.flowgenius.ai/blogposts/cut-employee-onboarding-time-in-half-with-workflow-automation> (дата звернення: 06.10.2025).
61. IBM. Automation Platform Case Study: Reducing Data Entry Errors Through Process Automation. 2023. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/automation-platform> (дата звернення: 06.10.2025).
62. McKinsey Global Institute. Leveraging AI-Powered Automation for Enhanced Operational Efficiency in Small and Medium Enterprises (SMEs). 2024. Published on ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/384540587> (дата звернення: 06.10.2025).
63. Thakkar R. Top 100 Hiring Statistics for 2022: Industry Trends and Insights. LinkedIn Pulse. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-100-hiring-statistics-2022-rinku-thakka> (дата звернення: 06.10.2025).

64. How Data-Driven HR Strategies Can Boost Organization Performance. LinkedIn Pulse. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-data-driven-hr-strategies-can-boost-organization-performance> (дата звернення: 06.10.2025).
65. Nagi H. Key Factors That Drive Employee Retention Beyond Work-Life Balance. LinkedIn Pulse. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/key-factors-drive-employee-retention-beyond-work-life-hanan-nagi> (дата звернення: 06.10.2025).
66. G2. Onboarding Statistics: Industry Benchmarks and Best Practices. G2 Research Reports. 2024. URL: <https://www.g2.com/articles/onboarding-statistics> (дата звернення: 06.10.2025).
67. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 06.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад структури аналітичного дашборду управління персоналом



Джерело: розроблено автором на основі [16; 17; 41].

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Ефективність цифровізації процесів управління персоналом

Автор

Мартинюк

Науковий керівник / Експерт

Кравчук

ІД документу

333201040

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

1/29/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

22429

Кількість слів



КЦ

186292

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі визначення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		17
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://fef.kneu.edu.ua/ua/depts7/k_inozemnyh_mov_FEF/news_of_department_33/conference_paramoz_bci/	15 0.07 %
2	https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/vikladachi_up_pers/lnicka.O.I/	14 0.06 %
3	https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/vikladachi_up_pers/lnicka.O.I/	12 0.05 %

Тези наукового дослідження здобувача, підготовлені в межах навчання та науково-дослідної діяльності, що відображають суміжний теоретичний напрям магістерської роботи

Мартишок Л.О.

«Менеджмент персоналу», 5 курс

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Науковий керівник — к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом Кравчук О.І.

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКЕТ ЯК СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальність правил та культури етикету посідає одне з важливих місць у сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу. Зміни торкаються не лише впровадження інструментів автоматизації чи переходу на віддалену роботу, але й принципово змінюють способи взаємодії всередині компаній — між колегами, керівниками, командами. У новій реальності цифрова культура стала не просто частиною корпоративного середовища, а його основою, що формує довіру, прозорість, взаємоповагу та орієнтацію на результат. З переходом на дистанційні та гібридні формати, компанії стикаються з викликами, які неможливо вирішити лише технічними засобами, важливими стають нові правила цифрової поведінки: від таймінгу повідомлень до правил участі у відеозустрічах. Відсутність цифрової культури та етикету призводить до втрати командної згуртованості, дезорієнтації працівників, погіршення репутації компанії, як внутрішньої (серед команди), так і зовнішньої (на ринку). Усе це безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, адаптацію нових співробітників, залученість, а отже і на бізнес-показники в цілому. У цьому контексті цифровий етикет постає як регулятор нової моделі поведінки у віртуальному середовищі, де від якості онлайн-взаємодії залежить не менше, ніж від досвіду чи кваліфікації працівника. Формування чітких, зрозумілих та прийнятих усіма цифрових норм — це один із ключових викликів сучасного HR-менеджменту. Тому необхідна ідентифікація цифрової культури та етикету як відповідей на виклики сучасної цифрової реальності, визначенні їх структурних компонентів і практик, що мають бути інтегровані в HR-політики задля підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Перш за все, варто розглянути цифрову культуру як комплексне явище. Цифрова культура — це сукупність принципів, цінностей і поведінкових моделей, що виникають внаслідок впровадження цифрових технологій і вона є складовою частиною корпоративного середовища [1]. Вона включає цифрову грамотність, навички роботи з інформаційними системами, прозорість, готовність до змін та безперервне навчання.

Детальніше дослідили зв'язок між поняттями цифрова культура, цифрова грамотність і цифрова компетентність авторки Гаврилова Л. Г. та Топольник Ю. В. [2]. У своїй роботі вони підкреслюють, що цифрова культура — це не лише технічні навички чи цифрове мислення, а й готовність до свідомого, відповідального та етичного використання цифрових інструментів у навчанні, роботі й повсякденному житті. Такий підхід підтверджує важливість формування цифрової культури як ключового компонента розвитку не лише освітнього, а й професійного середовища. Принципами сучасної цифрової культури є гнучкість, відповідальність, культура зворотного зв'язку, вміння працювати асинхронно та повага до цифрового простору інших (наприклад, уникання «цифрового шуму» в месенджерах, дотримання кордонів між work/life). Також сюди можна включити норми комунікації: правила взаємодії у чатах, на відеозустрічах, в email-листуванні та прозорість процесів: відкритий доступ до інформації, ясні очікування щодо строків і відповідальності.

Якщо цифрову культуру можна розглядати як систему цінностей і принципів, то цифровий етикет — це спосіб їхнього щоденного прояву у взаємодії. Це набір формалізованих та неформалізованих правил взаємодії у цифровому середовищі, що може включати: стандарти та правила участі у відеозустрічах (дрес-код, камера, повага до часу інших), відповідальний підхід до комунікації (позначення терміновості, час відправлення повідомлень), асинхронна взаємодія (ефективне документування рішень, комунікація через таск-трекери і т.д.).

Як підкреслює Корсунська В. В., етикет є важливою складовою комунікативної компетенції особистості, яка визначає якість міжособистісної взаємодії, професійної поведінки та здатність до конструктивної співпраці в команді [3]. У цифровому контексті ці висновки набувають ще більшої актуальності, адже онлайн-комунікація позбавлена емоційної тональності, міміки та жестів, тож саме культура цифрового етикету формує враження про професіоналізм, повагу та відкритість співрозмовника. На мою думку, HR-функція має стати активним фасилітатором цих процесів: не лише прописати очікування та норми взаємодії, а й через живі кейси, навчання та регулярний діалог допомагати командам формувати усвідомлену цифрову поведінку як частину професійної ідентичності.

У PeopleForce, де автор тез працює Senior HR Manager, активно наймають людей з України, Польщі, Латинської Америки й Європи. Повна ремоут-модель передбачає мультикультурне середовище, різні часові пояси й комунікаційні підходи. Основна мова спілкування у компанії — англійська, однак мовний бар'єр та відмінності в стилі спілкування іноді ускладнюють розуміння. Найбільший виклик — це встановлення єдиних правил цифрової взаємодії. Наприклад, деякі працівники не оновлюють задачі у таск-трекері, інші уникають фідбеку в Slack або комунікують у занадто різному тоні. Щоб запобігти цьому, розроблено базовий набір правил і очікувань щодо онлайн-комунікації, який пояснюється під час онбордингу та доступний у внутрішній базі знань. Зараз ми працюємо над створенням Digital Interaction Playbook — більш структурованого гайду з прикладами повідомлень, форматів дзвінків, альтернатив надмірним мітингам і ціннісно узгодженої поведінки. Бо культура — це не лише те, як ми взаємодіємо, а й як реагуємо у складних ситуаціях. Окрема увага приділяється розвитку менеджерів як носіїв цієї культури. Саме вони мають передавати стандарти цифрової поведінки у своїх командах. Також важливий генераційний аспект: цифрові навички покоління Z не гарантують зрілої цифрової культури. Попри нативність у месенджерах, багато хто не має сформованої етичної моделі онлайн-взаємодії. На нашу думку, компанії повинні не лише прописувати правила, а й створювати умови для їх осмислення:

обговорювати кейси, навчати soft-комунікації, формувати усвідомлену цифрову поведінку як частину командної культури.

Світові компанії з високою цифровою зрілістю вже давно формалізували свої підходи до цифрової взаємодії, розуміючи, що в умовах remote або hybrid роботи саме культура — це ключовий фактор ефективності. Так, GitLab публічно відкрив свій Remote Handbook — більш ніж 2000-сторінковий документ, де структуровано описані всі аспекти асинхронної роботи: від стандартів комунікації до політик прийняття рішень, що дало змогу команді з понад 100 країн працювати ефективно без єдиного офісу, зберігаючи прозорість і довіру [4].

Atlassian активно розвиває культуру цифрової взаємодії та прозорого лідерства у своїх командах. На сайті компанії велика увага приділяється саме цінностям і очікуванням від співробітників. Навіть не попрацювавши з командою, одразу стає зрозумілим її віжн, стиль взаємодії та принципи роботи. Крім того, відкрито представлена лідерська команда компанії, що підсилює відчуття довіри, відкритості та відповідальності на всіх рівнях організації [5].

У контексті гібридної та віддаленої взаємодії дослідники Microsoft звернули увагу не лише на загальні виклики, а й на мікроаспекти цифрової поведінки — перебивання, розподіл часу, «захоплення ефіру» та брак балансу у включеності учасників. Microsoft WorkLab досліджено типологію цифрових переривань (від підтримувальних до конкурентних), а також представлено технологічні рішення, які допомагають зменшити бар'єри: модерація, чат, перерви між зустрічами та, зокрема, просторове аудіо, яке зменшує психологічну відстань і покращує здатність до чергування реплік. У даному дослідженні доведено, що ефективна цифрова взаємодія — це не лише про інструкції, а й про дизайн середовища, який підштовхує до правильної поведінки природним чином [6]. На нашу думку, це важливий висновок для HR-менеджменту, тому слід не лише формалізувати очікування, а й забезпечити такі умови, в яких цифрова етика та повага виникають не примусово, а органічно.

Отже, формування цифрової культури та етикету сьогодні — не опціональний проєкт та не додаткова ініціатива, а необхідна умова для ефективної взаємодії в командах. Особливо це відчутно в мультикультурному, розподіленому середовищі, де є різні стилі комунікації, часові пояси та очікування. Саме тому HR має не просто підтримувати цей процес, а й фасилітувати його, через створення зрозумілих правил, інтеграцію їх у навчання, онбординг, роботу менеджерів. Успіх цифрової культури залежить не лише від формальних інструкцій, а й від того, наскільки команди розуміють, для чого це потрібно, та бачать приклади в реальній взаємодії. Цінність культури проявляється в деталях, навіть у тому, як ми пишемо одне одному, реагуємо на фідбек, поведимося у моменті непорозуміння. І саме з таких дрібниць будуються сильне, довірливе середовище.

Література

1. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 19–33. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>
2. Navrilova L. H., Topolnik Y. V. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. *Information technologies and learning tools*. 2017. Т. 61, № 5. С. 1. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v61i5.1744>
3. Корсунська В. В. Етикет як елемент комунікативної компетенції розвитку особистості. *Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-380-7-29>

4. The GitLab Handbook. The GitLab Handbook. URL: <https://about.gitlab.com/handbook>
5. Atlassian. Company overview. URL: <https://www.atlassian.com/company>
6. Microsoft WorkLab. *In Hybrid Meetings, Conversations Can Be Chaotic. Science Can Help?* URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/hybrid-meeting-conversations-can-be-chaotic-science-can-help>

Даниленко О. А.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>

Мартинюк Л. О.

здобувач 2-го (магістерського) рівня вищої освіти Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9801-7750>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ГНУЧКІ ПІДХОДИ ДО ДОСТУПУ ДО НАВЧАННЯ ЯК ОСНОВА ОСВІТНЬОЇ СТІЙКОСТІ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Сучасні суспільства регулярно стикаються із системними кризами (ідеться не лише про пандемії та військові конфлікти, а й кліматичні зміни, масову міграцію, економічні кризи), які руйнують традиційну, орієнтовану на фізичну присутність, інфраструктуру освіти. Це вимагає переходу від пасивного реагування (виявлення та подолання проблем) до проактивного управління стійкістю й інтеграції ризик-менеджменту в освітню політику. У цьому контексті цифрова трансформація є фундаментальним каталізатором, що забезпечує гнучкість, безперервність та якість освітнього процесу в умовах криз.

На основі критичного аналізу наукових джерел [1–4] можна визначити «цифрову трансформацію у сфері освіти» як трансформацію освіти шляхом прийняття цифрових технологій. Але в надзвичайних ситуаціях це не лише використання Zoom чи Moodle, а глибинна зміна освітніх моделей, педагогічних методів і управлінських процесів, що ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності закладу освіти. Аналіз наукового доробку авторів [1; 2] дає підстави сформулювати «освітню стійкість» як комплексну здатність освітньої системи не лише швидко відновлюватися після шоку, а й трансформуватися, стаючи сильнішою та гнучкішою. Вона передбачає забезпечення якісного й інклюзивного доступу до навчання, попри значні зовнішні перешкоди. *В умовах надзвичайних ситуацій освітня стійкість має стати управлінською парадигмою, що містить такі компоненти, як:*

– *технологічна стійкість* – резервування даних через хмарні рішення, децентралізоване зберігання та використання опенсорсних / хмарних платформ (LMS), які не прив'язані до фізичного розташування;

– *кадрова стійкість* – масова перепідготовка викладацького складу для вільного володіння гібридними й асинхронними форматами, а також формування культури самоорганізації та взаємодопомоги в колективах;

– *організаційна стійкість (інституційна гнучкість)* – здатність швидко адаптувати навчальні плани, змінювати нормативні акти, наприклад щодо порядку акредитації чи оцінювання результатів навчання здобувачів, та оперативно розподіляти ресурси відповідно до умов, що змінюються.

Надзвичайні ситуації диктують перехід від жорсткої «дистанційної» до адаптивної «гібридної» моделі. Чистий «дистанційний» формат виявився вразливим, оскільки залежить від стабільної електроенергії й інтернету. *Гібридна модель* є більш стійкою, оскільки передбачає: *синхронний мінімум* (онлайн-зустрічі лише для обговорень і зворотного зв'язку), *асинхронний максимум* (самостійна робота з контентом, доступним офлайн чи за низької пропускної здатності) та *очні «хаби»* (використання укриттів або «пунктів незламності» як точок доступу до стабільного інтернету чи очних консультацій).

Психологічний і соціальний аспекти стійкості освіти в кризових умовах полягають у тому, що вона не може обмежуватися лише передачею знань, а зобов'язана включати: підтримку ментального здоров'я (інтеграція психологічної допомоги та консультування в навчальний процес); формування безпечного освітнього середовища навіть у віртуальному просторі (правила комунікації, запобігання кібербулінгу); розвиток навичок інтеграції (навчання критичного мислення, саморегуляції й медіаграмотності, що є критичними для виживання в інформаційній кризі).

Сучасні можливості цифрової трансформації є інструментом безперервності освіти, що забезпечується через:

1. Інфраструктурне забезпечення стійкості: від локального до хмарного:

- *хмарні платформи (Cloud solutions)* – використання рішень, що гарантують високу надійність та автоматичне резервування (Google Workspace for Education, Microsoft 365, Amazon Web Services). Це забезпечує доступ до навчальних матеріалів 24/7, незалежно від стану фізичних серверів у зоні кризи;

- *адаптивні LMS* – системи управління навчанням (Moodle, Canvas, Prometheus тощо), які оптимізовані для роботи за низької пропускної здатності та підтримують можливість синхронізації в разі відновлення зв'язку;

- *забезпечення кібербезпеки* – не просто антивіруси, а багаторівневий захист (багатофакторна ідентифікація, шифрування даних, регулярні аудити) для запобігання кібератакам, що часто спрямовані на дестабілізацію освітньої системи під час криз.

2. Персоналізацію та інтегроване навчання за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Цифрові інструменти дають змогу змістити акцент із масового навчання на індивідуальні траєкторії через: *діагностику прогалин у здобувача освіти за допомогою використання ШІ* (наприклад навчальних чат-ботів, ML-алгоритмів) для швидкого оцінювання прогалин у знаннях через перерви в навчанні; *генерацію завдань* (автоматичне створення індивідуальних навчальних маршрутів та завдань, які відповідають поточному рівню й темпу здобувача освіти; *автоматизацію оцінювання* (вивільнення часу викладача завдяки автоматичній перевірці типових завдань і фокусуванню на складних роботах).

3. Мобільне навчання та офлайн-доступ. Мобільні пристрої часто залишаються найдоступнішим інструментом в умовах кризи. Відповідно розроблення контенту має бути *mobile-first* (методологія, за якої увагу приділяють створенню оптимізованого дизайну та користувацького досвіду для мобільних пристроїв), зокрема: *microlearning* – створення коротких, до 5–7 хвилин, навчальних модулів (відео, подкасти, анімовані інфографіки), що легко

завантажуються); *офлайн-кешування* – забезпечення можливості завантажити великі блоки матеріалу (але не відео) на пристрій для роботи без інтернету; *SMS і месенджери* – використання простих, низькотехнологічних рішень (текстові повідомлення, Viber / Telegram-канали) для поширення критичних навчальних інструкцій.

В умовах надзвичайних ситуацій освітню стійкість визначають також гнучкі підходи до доступу до навчання та інклюзивності, зокрема:

1. Гнучкість формату та часу забезпечують, по-перше, *дотримання принципу мінімальної залежності* (відійти від жорсткого, фіксованого розкладу, що забезпечує асинхронний пріоритет). Основна навчальна діяльність має відбуватися в режимі, де здобувач освіти працює зі змістом у зручний для нього час. Це вимагає від викладача створення якісних, інтерактивних, самодостатніх навчальних курсів. По-друге, *гнучкість строків виконання робіт здобувачами освіти* – можливість подовження термінів подання робіт і використання «кредитних» (зарахованих) годин за попередні періоди навчання. По-третє, *компенсаторні механізми* – упровадження інтенсивних модулів або літніх шкіл, повторних курсів для надолуження пропущеного матеріалу після стабілізації ситуації.

2. Забезпечення інклюзивності та доступності: по-перше, *подолання цифрової нерівності* (оскільки кризи посилюють цифровий розрив, гнучкі підходи мають бути орієнтовані на уразливі групи та зони з обмеженим доступом до навчання). По-друге, *технічна й фінансова підтримка* – співпраця з донорами для забезпечення цільових груп технікою (планшетами, роутерами) та, за можливості, доступом до супутникового чи радіозв'язку (наприклад Starlink). По-третє, *універсальний дизайн навчання (UDL)* – зміст має бути адаптовано для людей з особливими освітніми потребами (забезпечення субтитрів, аудіоописів, сумісності з програмами для читання екрана). По-четверте, *соціальна підтримка* – створення віртуальних «безпечних просторів», де здобувачі освіти можуть спілкуватися з викладачами й однолітками для зменшення відчуття ізоляції.

3. Міжнародна співпраця та взаємовизнання: по-перше, *обмін ресурсами* – створення міжнародних банків відкритих освітніх ресурсів (OER) із багатомовним контентом; по-друге, *академічна мобільність і визнання* – встановлення спрощених, уніфікованих механізмів визнання результатів навчання, здобутих в умовах кризи, для полегшення інтеграції студентів-біженців у системи інших країн (наприклад European Credit Transfer System).

Отже, освітня стійкість у надзвичайних ситуаціях не можлива без глибокої, системної цифрової трансформації, яка перетворює технології з додаткового інструмента на фундамент безперервності й інклюзивності. Державна освітня політика в умовах надзвичайних ситуацій має базуватися на законодавчому закріпленні механізмів оперативного переходу до гібридної / асинхронної моделі; створенні єдиної, централізованої, захищеної хмарної екосистеми з доступом до стандартизованого контенту та офлайн-доступом; цільовому фінансуванні програм цифрової компетентності викладачів, грантовій підтримці розроблення енергоефективних та адаптивних освітніх застосунків. Інвестиції в освітню стійкість сьогодні – це про збереження не лише знань, а й соціальної структури, ментального здоров'я нації та її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Агапова О. В., Гаращук В. М., Синявська О. Ю. Розбудова стійкості українських закладів вищої освіти як суб'єктів управління вищою освітою в умовах війни. *Техніка і наука сьогодні. Сер. : Право*. 2023. № 11 (25). С. 13–24. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-13-24](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-13-24).
2. Дашиковська О. В., Коломоєць Г. А., Погребняк В. П. Забезпечення стійкості системи вищої освіти України в умовах війни. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 6 (24). С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.30838/UJCEA.2312.271224.70.1113>.
3. Оршанський Л., Нищак І., Матвісів Я., Юрків М. Вища освіта України в умовах воєнного стану : виклики та шляхи подолання. *Молодь і ринок*. 2024. № 1 (221). С. 29–33. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.298622>.
4. Danylenko O. European Experience in the Application of Artificial Intelligence in Education and the Knowledge Economy. *Artificial intelligence as a tool to protect the economy from disinformation: innovative solutions and international practices* / О. Н. Cherep (Ed.). Riga : Baltija Publishing, 2025. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-586-0>.