

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ З
ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

МУЧИЧКИ РУСЛАНИ МИХАЙЛІВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Денис ЛІФІНЦЕВ

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	3
1.1. Концептуальні основи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації	4
1.2. Сучасні методи та інструменти управління персоналом на основі цифрових технологій	12
1.3. Організаційно-управлінські аспекти впровадження цифрових технологій ..	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРАТ «МХП»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»	40
2.2. Аналіз управління персоналом в «МХП» з урахуванням використання цифрових технологій	51
2.3. Шляхи вдосконалення управління персоналом через впровадження цифрових рішень	65
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

В умовах безперервних трансформацій сучасного бізнес-середовища, коли зміни стають не виключенням, а нормою, здатність компаній до швидкої цифрової адаптації перетворюється з бажаної переваги на критично важливу умову виживання. Сьогодні цифрові технології є не просто інструментом підвищення ефективності - вони стають основою стратегічної конкурентоспроможності, визначаючи потенціал підприємств у боротьбі за лідерство на ринку. Однак, попри широкий арсенал цифрових інструментів, що пропонує сучасний ринок, українські бізнес-структури залишаються у своєрідній пастці технологічного розриву: керівники часто не володіють необхідними знаннями, персонал чинить опір змінам, а підприємства вагаються перед вибором ефективних платформ і рішень, що породжує стан «цифрової нерішучості».

Зокрема, актуальною є ситуація у компанії ПрАТ «МХП», провідній українській агропромисловій компанії, яка вже розпочала рух у напрямі цифрових змін, але наразі використовує лише частину можливостей цифрового управління персоналом. Саме цей розрив між амбіціями компанії щодо цифровізації та фактичним рівнем використання технологічних інструментів в управлінні бізнесом створює специфічну проблемну ситуацію, що стала вихідною точкою для здійснення цього дослідження. Отже, виникає гостра потреба не лише проаналізувати наявні недоліки та бар'єри, але й запропонувати реальні механізми, які дозволять підприємству повністю розкрити свій цифровий потенціал, зробивши управління персоналом максимально прозорим, гнучким та ефективним.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сучасні методи, інструменти та цифрові технології, що використовуються для удосконалення системи управління бізнес-організацією.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-організацією шляхом впровадження цифрових технологій та їх реалізації на прикладі компанії ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні засади цифрової трансформації управління підприємствами;
- охарактеризувати сучасні цифрові інструменти управління персоналом;
- проаналізувати організаційно-управлінські аспекти впровадження цифрових технологій у практику управління бізнес-організаціями;
- здійснити аналіз поточного стану цифровізації управління персоналом у ПрАТ «МХП» та визначити ключові проблеми цього процесу;
- обґрунтувати необхідність впровадження цифрової платформи для управління персоналом для оптимізації управління персоналом;
- запропонувати конкретні шляхи вдосконалення управління персоналом за допомогою цифрових інструментів;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити їх практичну значущість для підприємства.

У процесі роботи використовувались такі методи дослідження:

- системний і комплексний підходи – для теоретичного аналізу цифровізації управлінських процесів;
- порівняльний аналіз – для оцінки сучасних цифрових рішень у сфері HR-менеджменту;
- кейс-метод – для дослідження конкретної ситуації впровадження цифрових технологій на прикладі ПрАТ «МХП»;
- аналіз внутрішніх документів компанії – для з'ясування реального стану цифровізації підприємства;

- методи графічного моделювання – для наочної презентації запропонованих рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у запропонованих конкретних методичних рекомендаціях щодо впровадження цифрових інструментів, які дозволять ПрАТ «МХП» суттєво підвищити ефективність.

Інформаційна база дослідження включає: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, внутрішню документацію та звітні матеріали ПрАТ «МХП», аналітичні огляди з HR-технологій, офіційні дані компаній-розробників SAP SuccessFactors і SAP Analytics Cloud, а також матеріали власних досліджень, спостережень і економічних розрахунків, здійснених у межах кваліфікаційної роботи.

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Робота містить 101 сторінку основного тексту, 8 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток, список літератури з 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Концептуальні основи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація стає не лише трендом, а й стратегічною необхідністю для організацій, що прагнуть підвищити ефективність своїх процесів. Управління людськими ресурсами зазнає особливо значних змін, адже впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати HR-функції, автоматизувати рутинні завдання, підвищити рівень аналітики та персоналізації підходів до роботи з персоналом.

Сучасні дослідники наголошують, що цифровізація HR не лише змінює процеси найму, адаптації, навчання та мотивації працівників, а й формує нову культуру управління, орієнтовану на гнучкість, прозорість і безперервне вдосконалення. У своїх наукових працях автори аналізують ключові аспекти цифрової трансформації у сфері HR, розглядають її переваги, виклики та перспективи розвитку. Дослідження цих авторів дозволяють глибше зрозуміти, які концептуальні зміни відбуваються у сфері управління персоналом та які інструменти допомагають організаціям адаптуватися до нових реалій.

У цьому підрозділі буде здійснено аналіз наукових підходів до впровадження цифрових технологій в управління персоналом, розглянуто їхній вплив на ефективність HR-процесів, а також узагальнено думки провідних дослідників щодо можливостей та викликів цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами.

На думку Гребенюк Г.М. [1], цифровізація у сфері управління персоналом є комплексним стратегічним процесом, що фундаментально змінює логіку роботи з людьми в організаціях. Авторка детально аналізує трансформацію системи HR під впливом цифрових технологій та акцентує увагу на необхідності глибокого

переосмислення підходів до HR-менеджменту. Однією з центральних тез її дослідження є твердження, що цифровізація HR – це не просто механічна автоматизація окремих функцій, а якісна зміна парадигми управління персоналом. Зокрема, Гребенюк виділяє конкретні цифрові технології, які набувають популярності в HR: застосування штучного інтелекту (AI), аналіз великих даних (Big Data), хмарні рішення та автоматизовані системи оцінювання ефективності. На нашу думку, саме цей аспект є одним із ключових у розумінні стратегічної трансформації HR: не йдеться про просту цифрову «механізацію» процесів, а про глибоку зміну логіки мислення та управлінських підходів у роботі з людьми. В умовах зростаючої складності бізнес-середовища лише комплексний підхід до цифровізації HR може дати суттєвий ефект. Використання AI дозволяє HR-службам значно скоротити час на аналіз великих масивів даних і отримувати більш обґрунтовані висновки щодо відбору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу.

Важливе місце у роботі Гребенюк посідає ідея персоналізації HR-процесів через цифрові платформи. На її думку, хмарні сервіси та мобільні додатки дають змогу працівникам отримувати персоналізовану інформацію про власний розвиток, ставити професійні цілі та відстежувати прогрес у реальному часі, що підвищує мотивацію й лояльність співробітників. Недостатня цифрова грамотність персоналу постає одним із ключових бар'єрів на шляху до успішної цифрової трансформації. Фактично, саме люди та їхня готовність прийняти цифрові зміни часто визначають кінцевий успіх або провал подібних проєктів.

Водночас цифровізація не позбавлена ризиків: Гребенюк підкреслює проблему кібербезпеки й захисту персональних даних співробітників в умовах переходу компаній на хмарні рішення та автоматизовані системи зберігання інформації. Компаніям необхідно впроваджувати надійні механізми захисту даних, що убезпечать конфіденційну інформацію та зменшать ризики юридичних і репутаційних втрат. Це особливо актуально з огляду на вимоги законодавства про захист персональних даних при диджиталізації HR-процесів. Водночас ми вважаємо, що в українських реаліях

ризиків кібербезпеки часто недооцінюються, особливо у середовищі малих підприємств, де цифровізація може починатися без належної підготовки ІТ-інфраструктури. Авторка також визнає, що автоматизація може мати й негативні наслідки, зокрема скорочення робочих місць у традиційних HR-функціях. Це вимагає від організацій проактивних стратегій перекваліфікації персоналу та адаптації до нових ролей, щоб пом'якшити соціальні наслідки технологічних змін. Важливою концепцією, на яку звертається увага, є інтеграція різних цифрових інструментів в єдину екосистему управління персоналом. Лише комплексний підхід дозволяє керівникам отримати цілісну картину ефективності управління людським капіталом; ізольоване впровадження окремих цифрових рішень, як правило, не дає бажаних результатів.

Цифровізація системи управління персоналом виступає важливим чинником адаптації організацій до сучасних умов бізнесу – вона відкриває можливості для підвищення ефективності, прозорості й персоналізації управлінських процесів, водночас ставлячи перед компаніями серйозні виклики, пов'язані з необхідністю розвитку нових компетенцій і подолання опору змінам.

Інші дослідники також погоджуються з тим, що диджиталізація HR є багатовимірним явищем, яке потребує як технологічних, так і організаційних змін. Зокрема, Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Базалійська Н. пропонують комплексний погляд на цифрову трансформацію HR-процесів, розкриваючи не лише технологічні, а й економічні, соціальні та стратегічні аспекти цієї трансформації [2]. На їхню думку, HR у цифрову епоху слід розглядати як важливу складову стратегічного управління змінами, де цифрові технології виступають рушіями еволюції ролі людського капіталу в організації. Дослідники окреслюють три ключові вектори цифровізації у сфері управління персоналом:

- Інтеграція цифрових HR-платформ у внутрішні бізнес-процеси (кадровий облік, управління продуктивністю, рекрутинг тощо). Це забезпечує

централізоване зберігання даних про персонал та автоматизацію базових HR-функцій.

- Орієнтація на інноваційне навчання та розвиток персоналу (запровадження LMS-систем, індивідуалізованих освітніх траєкторій, форматів дистанційного навчання). Цифрові технології дають змогу гнучко підходити до підвищення кваліфікації, адаптуючи навчальні програми під потреби кожного співробітника.

- Аналітика даних та прогнозна HR-аналітика для підтримки прийняття стратегічних рішень. Збір і аналіз великих масивів HR-даних у реальному часі допомагає керівництву виявляти тенденції, прогнозувати потребу в персоналі та оцінювати ефективність управлінських впливів.

Ми вважаємо, що доступ до актуальної HR-аналітики має стати базовою умовою сучасного управління, оскільки лише такі інструменти дозволяють вчасно реагувати на зміни у поведінці персоналу та формувати гнучкі управлінські рішення.

Автори наголошують, що цифровізація HR не є одноразовим актом, а поступовим процесом впровадження, темпи і етапи якого мають відповідати рівню зрілості організації та її готовності до змін. Виокремлюються головні бар'єри на шляху цифрової трансформації HR. Найпоширенішими серед них є нестача фінансових ресурсів (особливо у малих компаніях) та недостатній рівень цифрових компетенцій серед HR-фахівців і керівників. Нерідко працівники сприймають нові технології як нав'язані зверху, що провокує опір змінам. Додаткову складність становить фрагментована IT-інфраструктура: окремі інформаційні системи не інтегровані в єдине середовище, що ускладнює автоматизацію та аналітику. На нашу думку, особливо небезпечним є саме такий тип фрагментації, оскільки він не лише сповільнює процес трансформації, але й часто створює хибне уявлення, що цифровізація «відбулася», хоча насправді йдеться лише про точкові впровадження без цілісної стратегії. Надзвичайно слушною є думка дослідників про те, що технологічна модернізація має супроводжуватися організаційною трансформацією – зміною

культури, перекваліфікацією персоналу, налагодженням комунікації нових підходів. Інакше HR-діджиталізація ризикує лишитися поверхневим процесом без стратегічної цінності для бізнесу.

Попри наявні труднощі, Ведерніков та колеги акцентують увагу на ключових можливостях, які відкриває цифрова трансформація HR-процесів [2]. Перш за все, це підвищення прозорості процесів і посилення контролю за продуктивністю завдяки доступу до аналітичних даних у режимі реального часу. По-друге, цифрові рішення сприяють персоналізованому підходу до кожного працівника – як у навчанні та розвитку, так і в мотивуванні та побудові кар'єрної траєкторії. Важливою перевагою є також гнучкість організаційних структур: завдяки цифровим інструментам компанії можуть ефективніше формувати проєктні, міжфункціональні та віддалені команди. Нарешті, цифровізація дозволяє оптимізувати витрати – зокрема, зменшуються витрати на паперовий документообіг, дублюючі функції та неефективні офлайн-заходи з навчання. Дослідники справедливо підкреслюють, що завдяки цифровим технологіям HR-підрозділ може перетворитися на центр управління людською цінністю, де рішення ухвалюються на основі даних, а стратегія управління персоналом будується навколо інновацій, а не бюрократії [2].

У руслі глобальних трендів окремі науковці зосереджують увагу на цифрових інструментах HRM як осерді нової парадигми управління персоналом. Зокрема, автори [3] розглядають сучасні HRM-системи (Human Resource Management Systems) як центральний елемент цифрової трансформації HR. Наголошується, що такі платформи, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, BambooHR, Zoho People та інші, забезпечують централізоване зберігання й обробку персональних даних, автоматизацію ключових HR-процедур (від рекрутингу і онбордингу нових співробітників до навчання та оцінювання результативності), а також інтеграцію зі сторонніми аналітичними і комунікаційними системами. Такий підхід повністю узгоджується з сучасними світовими тенденціями, коли HR-функції перетворюються на цифрові сервіси з високим рівнем інтероперабельності. Ефективність управління

персоналом при цьому зростає завдяки прозорості даних, швидкості їх обробки та мінімізації людських помилок.

Окремо підкреслюється зростаюча роль штучного інтелекту в HR-комунікаціях. Наприклад, чат-боти та AI-системи дедалі частіше застосовуються для взаємодії з персоналом [3]. Вони здатні відповідати на типові запити співробітників (щодо відпусток, розкладу роботи, кадрових документів), автоматизувати попередній відбір кандидатів на вакансії, а також моніторити «температуру» колективу шляхом аналізу зворотного зв'язку (tone-of-voice аналіз відгуків, опитувань тощо). Вважаємо доцільним зазначити, що широке впровадження таких інструментів вимагає не лише технічної інтеграції, а й змін у корпоративній культурі – співробітники мають навчитися сприймати цифрову взаємодію як ефективну альтернативу живому контакту, що не завжди є очевидним.

Концептуально ґрунтовний підхід до переосмислення ролі цифрових технологій у HR, авторів Юрченко Г., Захарченко Р., Лесьо А., є системним і стратегічно орієнтованим: цифрова трансформація розглядається крізь призму її впливу на довгострокову стратегію та організаційний розвиток [4]. Дослідники влучно наголошують, що в умовах цифровізації HR має стати “аналітичним хабом”, який забезпечує керівництво не просто інформацією про персонал, а прогнозами, рекомендаціями та інсайтами на основі даних. Не можна не погодитись із думкою авторів, адже без потужної аналітичної основи HR втрачає можливість відігравати роль стратегічного партнера – він перетворюється на виконавчу службу, яка діє реактивно, а не проактивно. Такий підхід перегукується із глобальними трендами розвитку HRM – зокрема, концепціями People Analytics та Evidence-Based HR, коли ключовим ресурсом виступають не лише самі працівники, а й дані про них.

Юрченко та співавтори виокремлюють кілька ключових напрямів цифрових змін у сфері HR [4]. Насамперед, це перехід до розширеного використання дистанційної роботи, що вимагає нового підходу до управління командами та продуктивністю співробітників. Паралельно відбувається інтеграція платформ для

колективної взаємодії (таких як Microsoft Teams, Slack, Zoom), які стали невід’ємною частиною повсякденної комунікації персоналу. Зростає і роль аналітичних інструментів – від бізнес-аналізу (BI-рішень) до комплексних HRM-систем (SAP, Workday тощо), які допомагають приймати управлінські рішення на основі даних. Окремим напрямом є впровадження персоналізованого навчання через LMS-платформи, що дозволяє адаптувати розвиток працівників під індивідуальні потреби і створює культуру навчання протягом життя.

Особливої уваги Юрченко і співавтори приділяють факторам успіху цифрової трансформації – лідерству та культурі змін. Підкреслюється, що самі по собі новітні технічні інструменти не змінять організацію: лише керівництво, яке усвідомлює необхідність цифрових змін і готове інвестувати в розвиток персоналу, може стати каталізатором перетворень [4].

Автори Федорова Ю., Івченко В. проаналізували сучасні IT-рішення та національну практику їхнього впровадження, запропонували систематизовану класифікацію технологій і розглянувши типові виклики цифровізації [5]. Вони подали чіткий перелік HR-технологій, що впроваджуються на українських підприємствах, зокрема [5]:

- Електронні системи обліку персоналу та документообігу, які спрощують управління кадровими даними та автоматизують рутинні кадрові операції. Перехід на електронний документообіг у HR, відповідно до нормативних вимог, підвищує оперативність роботи з документами та зменшує паперову тяганину.
- Платформи дистанційного навчання (e-learning), що стали особливо актуальними після пандемії. Вони забезпечують безперервний розвиток компетенцій онлайн і дають змогу навчати персонал незалежно від місця перебування, формуючи гнучкі траєкторії розвитку для співробітників.
- Системи цифрового контролю продуктивності, котрі дозволяють відстежувати виконання завдань і оцінювати ефективність роботи працівників

у реальному часі. Такі інструменти допомагають керівникам оперативно виявляти вузькі місця в продуктивності та приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення результативності.

- Комплексні HRM-системи, що охоплюють увесь життєвий цикл співробітника – від рекрутингу до звільнення. Вони можуть інтегруватися з іншими бізнес-процесами компанії (фінанси, проєктний менеджмент тощо), забезпечуючи цілісне управління людським капіталом на підприємстві.

Цінним є підкреслення авторами думки про те, що цифровізація – це не разовий крок, а поступовий еволюційний процес [5]. Він потребує адаптації персоналу, організаційної зрілості компанії та активної підтримки з боку керівництва. Саме поступовість змін називається ключовою умовою успішної трансформації, яку часто недооцінюють на практиці.

Федорова та колеги акцентують увагу на нових вимогах до HR-фахівців у цифрову епоху [5]. Сучасний HR-менеджер має володіти цифровими навичками: працювати з HR-платформами, аналітичними інструментами, ефективно комунікувати онлайн. На нашу думку, саме переосмислення профілю HR-фахівця є одним з найменш досліджених, але критично важливих аспектів цифрової трансформації. Без формування нових компетенцій цифровізація лишатиметься технічним проєктом, а не управлінським зрушенням. Не менш критичними є гнучкість мислення та здатність швидко адаптуватися до змін, які диктує цифрове середовище.

Отже, HR сьогодні - це не просто адміністративна функція, а стратегічний напрям трансформації бізнесу. Цифровізація у сфері управління персоналом - це не про окремі технічні рішення, а про зміну мислення: змінюється роль HR, змінюється сама логіка взаємодії з працівником, з'являються нові вимоги до компетенцій як керівників, так і співробітників. Особливо мене вразило, що цифрові інструменти - це не просто зручність чи економія часу, а можливість будувати аналітично керовану модель управління, де всі рішення базуються на даних. Ми переконані, що ключовим завданням бізнес-організацій у наступні роки буде не просто впровадження цифрових

рішень, а формування середовища, в якому кожна HR-ініціатива підкріплена даними, підтримана культурно та спрямована на розвиток людського потенціалу. Саме це дозволить бізнесу зберігати адаптивність в умовах нестабільності та змін.

Загалом, я бачу, що майбутнє HR - у створенні гнучких, пов'язаних між собою екосистем, де автоматизація, аналітика і культура інновацій працюють разом. Але при цьому основним залишається не технологія, а людина - саме вона має бути в центрі всіх трансформацій.

1.2 Сучасні методи та інструменти управління персоналом на основі цифрових технологій

Сучасне управління персоналом дедалі більше орієнтується на використання цифрових рішень, які забезпечують не лише ефективність, а й адаптивність бізнесу в умовах постійних змін. Швидкий розвиток інформаційних технологій, цифровізація рутинних процесів, виклики пандемії COVID-19, перехід до гібридних форматів праці, конкуренція за таланти на ринку - все це сформувало нову управлінську реальність. Традиційні кадрові методики, які раніше базувалися переважно на інтуїтивних рішеннях або ручній обробці даних, поступово втрачають ефективність і поступаються місцем підходам, що ґрунтуються на даних, аналітиці та цифровій інтеграції.

Потреба в цифровій трансформації HR обґрунтована як зовнішніми факторами, так і внутрішніми можливостями. З одного боку, нестабільність економічного середовища і віддалений режим роботи вимагали нових підходів до взаємодії з працівниками. З іншого боку, розвиток технологій (Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси тощо) створив інструментарій для підвищення ефективності HR функцій [6]. Як зазначають дослідники, сучасний HR-менеджмент базується на

синергії можливостей людини і цифрових технологій [7]. Це означає перехід від інтуїтивних рішень до управління, підкріпленого аналітикою та автоматизацією.

В сучасному HR-менеджменті набувають поширення електронні системи управління персоналом, електронний найм (рекрутинг), електронне навчання, системи електронного оцінювання тощо. Такі цифрові рішення забезпечують автоматизацію рутинних завдань і підвищують прозорість та ефективність процесів: зокрема, постановка завдань і оцінка їх виконання стають більш централізованими й оперативними, мінімізуються ризики помилок та скорочується час обробки інформації. На думку дослідників, діджиталізація HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення продуктивності й залученості персоналу, водночас створюючи нові виклики для менеджерів (необхідність опанування нових технологій, подолання опору змін тощо) [8]

Я погоджуюсь із тим, що сучасні цифрові технології в HR здатні дати потужний імпульс розвитку компанії за умови належного впровадження, адже вони підвищують гнучкість та результативність роботи з персоналом.

На цьому тлі зростає популярність data-driven HR та digital-first стратегій управління персоналом. Компанії все частіше застосовують не лише автоматизовані системи обліку, а й інтелектуальні аналітичні інструменти, що дозволяють будувати прогнози, формувати персоналізовані стратегії розвитку співробітників, знижувати рівень плинності кадрів та підвищувати залученість. Розвиток цифрових платформ відкриває перед HR-фахівцями принципово нові горизонти для прийняття рішень на основі об'єктивних даних, а не припущень.

Що ж таке Data-driven HR та HR-аналітика? Data-driven HR – це підхід до управління персоналом, за якого рішення ґрунтуються на аналізі даних про співробітників, а не лише на суб'єктивній думці. Центральним елементом такого підходу є HR-аналітика – системний аналіз HR-даних з метою отримання інсайтів для підвищення ефективності роботи з персоналом. HR-аналітика охоплює кілька рівнів складності аналізу: описовий (що сталося?), діагностичний (чому це сталося?),

прогностичний (що може статися?) та прескриптивний (що слід робити?). Якщо перші два рівні були притаманні й традиційним звітам, то прогностична і прескриптивна аналітика стали можливими лише завдяки сучасним технологіям обробки великих масивів даних (Big Data) та алгоритмам машинного навчання. (див. рис. 1.1) [9]

HR-аналітика сьогодні вважається одним із найактуальніших HR-трендів та вагомим інструментом оцінки ефективності використання людських ресурсів. Вона дозволяє виявити приховані тенденції у сфері персоналу – від плинності кадрів до продуктивності – і на основі цього обґрунтовувати управлінські рішення.

Для реалізації data-driven HR використовуються спеціальні інструменти HR-аналітики. Найпростішим є аналіз даних в електронних таблицях (Excel), проте великі організації переходять на потужніші засоби: статистичні пакети (Python), бізнес-інтелект системи (Power BI, Tableau, Qlik) та профільні рішення для HR-аналітики (SAP Analytics Cloud, Visier, Workday Analytics тощо). Наприклад, платформа Visier дозволяє об'єднувати HR-дані з різних джерел та автоматично генерувати HR-звіти й прогнози. Сучасні HRIS-системи (Human Resource Information System) також мають вбудовані модулі аналітики – так, Workday Insight Applications використовує алгоритми для прогнозування ризику звільнення працівників та інших показників.

Ефективне застосування HR-аналітики демонструє помітні результати. Компанії, що запровадили аналітичні HR-платформи, відзначають підвищення якості найму та утримання талантів. Згідно з дослідженням LinkedIn, 67% менеджерів з підбору персоналу вже використовують інструменти штучного інтелекту та аналізу резюме у рекрутингу, що дозволило скоротити time-to-hire (час закриття вакансії) в середньому на 30%. Інший приклад – HR-дешборди для керівників, які відображають ключові метрики (кількість вакансій, рівень плинності, показники навчання тощо) у режимі реального часу. Це робить HR-прозорим для бізнесу і допомагає виявляти «вузькі місця». В українських компаніях HR-аналітика поки знаходиться на етапі становлення, проте вже з'являються кейси успішного використання. [10].

Таким чином, data-driven HR та HR-аналітика забезпечують аналітичну основу для всіх інших HR-процесів – від планування потреб у персоналі до оцінки ефективності навчання. На підставі даних можна переходити від реактивного управління до проактивного: прогнозувати плинність, ідентифікувати «таланти» для кадрового резерву, оптимізувати фонд оплати праці тощо.

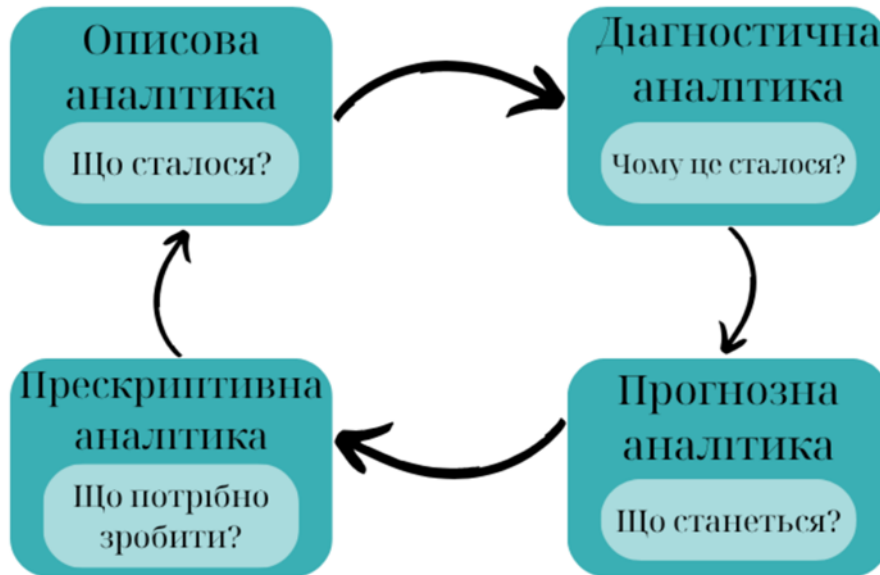


Рисунок 1.1 Типи HR-аналітики

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Персоналізоване навчання та e-Learning

Постійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою успішного бізнесу, особливо в умовах швидких технологічних змін. Цифрові технології суттєво розширили можливості корпоративного навчання, перевівши його у формат „навчання 4.0“, що характеризується гнучкістю, персоналізацією та інтерактивністю. Поширеним рішенням стали Learning Management Systems (LMS) – програмні платформи для управління навчальним контентом та відстеженням прогресу співробітників призначені для організації, реалізації та моніторингу навчальних процесів у цифровому форматі. LMS дозволяють компаніям створювати онлайн-курси, тестування, бібліотеки матеріалів і призначати їх працівникам

відповідно до індивідуальних планів розвитку. Вони стали фундаментальним елементом цифрової трансформації у сфері управління персоналом, оскільки дозволяють забезпечити гнучкість, масштабованість та персоналізацію навчання співробітників. Завдяки LMS навчання стало доступним у будь-який час і з будь-якого місця, а співробітники можуть навчатися у власному темпі. [11]

Важливою тенденцією є впровадження персоналізованого електронного навчання – системи використовують дані про успішність та потреби конкретного працівника, щоб рекомендувати йому релевантні курси й матеріали [12]. Персоналізоване навчання (adaptive learning) передбачає підлаштування змісту, темпу та формату навчальних програм під потреби конкретного співробітника за допомогою технологій. [13]

Основні функції LMS:

- централізоване управління освітнім контентом (курси, тести, відео);
- контроль проходження навчання;
- моніторинг результатів у реальному часі;
- автоматичне надання сертифікатів та зворотного зв'язку;
- інтеграція з іншими HRM-системами.

Такі платформи підтримують різні формати навчання - самоосвіта, групове навчання, інтерактивні тренінги, синхронне та асинхронне навчання.

Окремої уваги заслуговує функціональність адаптивного навчання, що ґрунтується на аналізі потреб працівників, їх попередніх знань і поточних компетенцій. Адаптивне навчання дозволяє створити унікальну траєкторію розвитку кожного співробітника, забезпечуючи релевантність контенту та ефективність засвоєння знань. [14]

У корпоративному середовищі LMS дозволяють перетворити розрізнені навчальні ініціативи на цілісну систему розвитку компетенцій. Основне завдання таких платформ - замінити ізольовані програми на структуровані методики з безперервною оцінкою та вдосконаленням навичок працівників. [15]

Також, залежно від типу установки, LMS-системи мають десктопну версію (встановлюється на робочий стіл учасників навчального пресу) та мобільну (розробляються і встановлюються у форматі мобільного додатку). Основним завданням LMS-система у корпоративному навчанні є заміна ізольованих і розрізнених навчальних програм на систематизовані методики з оцінки та поліпшення компетенцій і продуктивності працівників в масштабах компанії.

На рис. 1.2 зображена концептуальна модель функціонування системи цифрового навчання через LMS у корпоративному середовищі.



Рисунок 1.2 Концептуальна модель функціонування системи цифрового навчання через LMS у корпоративному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [11],[18]

Традиційні підходи до корпоративного навчання часто будувалися за принципом «один розмір для всіх», що не враховує індивідуальних відмінностей у знаннях і стилях навчання працівників. Багато компаній впроваджують власні портали навчання. Проте впровадження LMS висвітлило і певні проблеми: за даними дослідження Brandon Hall Group, 44% організацій незадоволені своєю LMS-системою, зокрема через брак персоналізації та інтерактивності, 90% прагнуть поліпшити зручність її використання, а 66% – інтеграцію LMS з іншими бізнес-системами. Для розв’язання цих проблем новітні LMS отримують функції штучного інтелекту: LMS на базі ШІ можуть підказувати оптимальний навчальний контент для працівника, автоматично відповідати на типові питання, а також створювати чат-боти-тренери. ШІ допомагає подолати основні слабкі сторони LMS – відсутність індивідуального підходу та «людяного» контакту між інструктором і учнем. [16] Натомість сучасні LMS-системи з функціями штучного інтелекту можуть формувати адаптивні навчальні траєкторії. Наприклад, якщо працівник демонструє прогалини в певній темі, система може автоматично запропонувати додаткові матеріали, курси або вправи саме з цієї теми.

Широко застосовуються як внутрішні корпоративні LMS (наприклад, Moodle, SAP SuccessFactors Learning, Cornerstone OnDemand), так і зовнішні платформи масових онлайн-курсів – Coursera for Business, Udemy Business, EdApp тощо. Вони надають компаніям доступ до тисяч навчальних курсів від провідних університетів і компаній, що особливо актуально для розвитку «hard skills». Компанії типу IBM, Google, «МХП» вже впровадили спеціальні програми навчання на Coursera та інших ресурсах для прокачування навичок працівників. За даними аналітиків, у 2023 році глобальний ринок eLearning досяг \$316 млрд, і очікується його зростання до \$660+ млрд до 2032 року [17].

Окремо варто відзначити появу VR/AR-технологій у навчанні: деякі компанії застосовують симуляції віртуальної реальності для відпрацювання практичних навичок у безпечному середовищі (наприклад, навчання техніці безпеки або роботі з обладнанням у віртуальному форматі). Ці інновації поки що знаходяться на початковій стадії, але демонструють перспективи значно підвищити ефективність засвоєння матеріалу [18].

Які ж я бачу переваги у впровадженні цифрового навчання? Цифровий формат дає бізнесу гнучкість і масштабованість: працівники навчаються у зручний час без відриву від виробництва, а компанія може оперативно донести знання до широкої аудиторії. Друга перевага - персоналізація: працівники отримують саме ті навички, які їм справді потрібні. Третя - аналітика: LMS-системи фіксують дані про проходження курсів, результати тестів, динаміку розвитку, що дозволяє HR-відділу коригувати програми й оцінювати ефективність навчання. Завдяки цьому можна вимірювати ROI і прив'язувати результати до бізнес-показників. На мою думку, діджитал-навчання - це відповідь на вимоги часу: воно підтримує постійний розвиток персоналу й конкурентоспроможність компанії. Особливо показовим був ефект пандемії - вона прискорила перехід до онлайн та довела ефективність таких форматів.

Цифрові системи оцінювання результативності та управління продуктивністю

Оцінювання роботи персоналу і управління ефективністю (performance management) також зазнали впливу цифрових інновацій. Традиційні щорічні атестації поступово замінюються безперервним оцінюванням в режимі реального часу, яке стало можливим завдяки спеціалізованому програмному забезпеченню. В основі лежить методологія OKR (Objectives and Key Results) – постановка чітких цілей і вимірних ключових результатів із коротким циклом (квартал або навіть місяць). Компанії впроваджують системи управління ефективністю (Performance Management Systems), часто інтегровані в HRM-платформи, що дозволяють встановлювати цілі для працівників, відстежувати їх виконання, збирати зворотний зв'язок 360° та аналізувати результати на основі даних. Такі системи автоматично нагадують про

необхідність перегляду цілей, пропонують керівникам шаблони для оцінки компетенцій, забезпечують єдиний цифровий простір для фіксації результатів роботи кожного співробітника.

Важливою складовою є HR-аналітика – збір і аналіз великих масивів даних про показники ефективності, продуктивність, якість виконаних завдань тощо. Аналітичні HR-інструменти (наприклад, модулі Workforce Analytics у сучасних HRIS-системах) дають керівництву можливість отримувати наочні звіти та дашборди в реальному часі. [12] Замість формальної щорічної атестації сучасні компанії переходять до моделі continuous feedback – регулярного (щомісячного, щоквартального або навіть щотижневого) зворотного зв'язку між керівником і підлеглим. Цей підхід підтримується цифровими інструментами: спеціалізовані платформи (15Five, Lattice, Betterworks, SAP SuccessFactors Performance & Goals тощо) дозволяють керівникам легко фіксувати досягнення співробітників, давати їм оперативний фідбек і коригувати цілі. Також цифрові рішення забезпечують прозорість: працівник має доступ до своїх цілей та оцінок у системі, бачить критерії, за якими його оцінюють, і може давати зворотний зв'язок – це підвищує довіру до системи оцінювання.

Система OKR (Objectives and Key Results) - це сучасна методика стратегічного управління, яка дозволяє узгодити індивідуальні, командні та корпоративні цілі в єдиній цифровій структурі. [19] Метод був започаткований у компанії Intel, а згодом масштабовано у Google, LinkedIn, Amazon та інших гігантах. OKR націлений не лише на постановку цілей, а й на прозоре вимірювання прогресу їх виконання. [20] Ключовим елементом OKR є чітке формулювання «Що ми хочемо досягти?» (Objectives) і «Як ми виміряємо, що це зроблено?» (Key Results). На відміну від традиційних KPI, OKR має амбітний характер і застосовується у динамічному цифровому середовищі, де потрібна гнучкість і адаптивність. (див. рис. 1.3) Цифрові OKR-платформи часто інтегруються з іншими модулями HRM: оцінюванням ефективності, управлінням талантами, навчанням. Це дозволяє вибудовувати цілісний

цикл продуктивності: від постановки завдань до оцінювання результатів і планування розвитку персоналу.

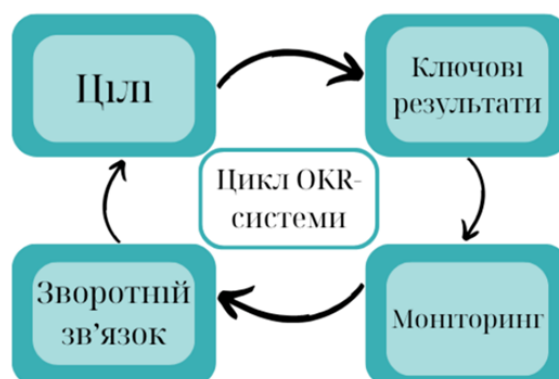


Рисунок 1.3. Цикл OKR у цифровому HR-середовищі, Джерело: розроблено автором на основі [19], [20]

Цифрова платформа управління ефективністю зазвичай містить дашборди (панелі показників), де автоматично збираються дані про виконання завдань, KPI, результати опитувань 360-градусної оцінки тощо. Це перетворює оцінювання з паперової рутини на наочний процес. Наприклад, система Lattice надає керівникам єдиний інтерфейс для проведення 1-на-1 зустрічей, обговорення цілей та фіксації розвитку співробітника. SAP SuccessFactors використовує вбудований ШІ для аналізу оцінок і підказує менеджерам, на кого варто звернути додаткову увагу (наприклад, якщо оцінки різко знизилися). [21]

Які ж переваги цифрового управління ефективністю? Передусім, воно забезпечує об'єктивність оцінок: рішення базуються на чітких метриках і даних, що підвищує прозорість системи винагород і кар'єрного розвитку. Крім того, цифрові інструменти дозволяють керівникам оперативно відстежувати прогрес і гнучко коригувати завдання без очікування формальних оцінок. Це особливо важливо в умовах динамічного бізнесу. Також аналіз даних ефективності персоналу дає змогу виявити слабкі місця, спрогнозувати потреби в навчанні та сформувати дії для підвищення результативності. Таким чином, система performance management стає реальним інструментом досягнення бізнес-цілей, створюючи мотивуюче середовище,

де праця оцінюється неупереджено, а керівництво діє на основі фактів, а не припущень.

В підсумку, гнучке управління ефективністю – це поєднання методологій (OKR, регулярний фідбек) та технологій (онлайн-платформи, аналітика), яке дозволяє компанії швидко коригувати курс, розвивати таланти в режимі реального часу та підсилювати загальну результативність. Цей підхід особливо цінний для великого бізнесу зі складною структурою, де важливо забезпечити єдині стандарти оцінки і водночас індивідуальну увагу до розвитку кожного співробітника.

Цифрові технології в рекрутингу персоналу

На тлі зростаючої ролі цифрових технологій рекрутинг став не просто інструментом добору кадрів, а стратегічною функцією, від ефективності якої залежить конкурентоспроможність бізнесу. Саме тому рекрутинг був однією з перших HR-функцій, що піддалися масштабній цифровій трансформації. Від традиційних способів пошуку персоналу компанії перейшли до цифрових платформ, аналітики, чат-ботів і штучного інтелекту. Але що означає ця трансформація на практиці - і які реальні переваги вона дає?

Цифровий рекрутинг - це не просто онлайн-розміщення вакансій. Це процес використання цифрових технологій та інтернет ресурсів для полегшення та оптимізації процесів підбору персоналу із зовнішніх та внутрішніх джерел, шляхом активного залучення потенційних кандидатів, що функціонує в сегменті інфраструктури ринку праці. Цей підхід охоплює використання веб-платформ, соціальних мереж, аналітики даних, програмного забезпечення для управління кандидатами та інші інструменти електронного рекрутингу. Цифровий рекрутинг вкрай актуальний в сучасних умовах з численними факторами, які підкреслюють його важливість: швидкість і ефективність, географічна доступність, соціальні мережі та бренд роботодавця, аналітика та оптимізація, автоматизація процесів, адаптація до тенденцій. [25] Це використання цілого спектра технологій: від ATS (Applicant Tracking Systems) до AI-модулів, які аналізують резюме, прогнозують успішність

кандидата, автоматично комунікують із претендентами та оцінюють їх м'які навички. [22] Один із базових інструментів - це системи відстеження кандидатів (ATS). Вони дозволяють автоматизувати більшість рутинних етапів: публікацію вакансій, збір резюме, сортування за критеріями, комунікацію з кандидатами. [23]

Не менш важливим є використання соціальних мереж. За даними платформи CleverStaff, 92% рекрутерів сьогодні використовують LinkedIn та інші платформи як основний канал пошуку талантів. [12] Це не тільки розширює охоплення, а й формує бренд роботодавця: кандидати сприймають активну онлайн-присутність як ознаку відкритості та сучасності компанії.

Окремий напрям - чат-боти в рекрутингу. Telegram-бот Skillange або Gmail Bot вже впроваджені в українських компаніях. Вони можуть автоматично відповідати кандидатам, інформувати про статус заявки, призначати співбесіди, навіть задавати базові питання в текстовому режимі. [12]

Штучний інтелект (AI) ще глибше змінює рекрутингову практику. Як зазначено у звіті LinkedIn, 67% HR-фахівців вже впровадили AI-рішення у процес добору, і це дозволило зменшити час скринінгу кандидатів майже на третину. [24]

Ще один революційний інструмент - відеоінтерв'ю з AI-аналізом. Платформи HireVue, ModernHire аналізують міміку, інтонацію, поведінкові маркери. Це дає змогу оцінити soft skills, відповідність корпоративній культурі, а також прогнозувати ефективність співпраці. Проте це також піднімає етичні питання: як уникнути алгоритмічного упередження? Саме тому найкращою моделлю вважається hybrid recruitment - де алгоритми допомагають, але остаточне рішення - за людиною.

Які ж переваги отримує компанія при впровадженні цифрових інструментів у рекрутингу? Впровадження цифрових інструментів у рекрутинг значно підвищує ефективність роботи HR-команд. По-перше, автоматизовані системи (як-от Huma чи Workable) здатні покращити результативність підбору персоналу на 10–50%. По-друге, час на закриття вакансії скорочується на кілька днів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції за таланти. Такі інструменти також розширюють

географію пошуку: через соцмережі й онлайн-платформи компанія може знайти кандидата не лише в межах міста, а й по всій країні чи за кордоном. Водночас автоматизовані сервіси допомагають краще оцінити відповідність кандидата не лише за навичками, а й за культурними цінностями. Зрештою, звільнення HR-спеціаліста від рутинних задач (розсилка, скринінг, графіки) дозволяє йому зосередитись на важливішому - розвитку бренду роботодавця, роботі з аналітикою та довгостроковій взаємодії з талантами.

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що цифрові технології в рекрутингу - це не лише «нові інструменти», а принципово нова управлінська модель, у якій поєднуються автоматизація, аналітика та стратегічний підхід. Я переконана, що саме здатність інтегрувати ці інструменти у реальні бізнес-процеси стане визначальною компетенцією HR-напрямку у наступному десятилітті.

Цифрові рішення для адаптації та онбордингу

Адаптація та онбординг персоналу – це перші критично важливі етапи життєвого циклу працівника в компанії. Вони формують початкове враження про корпоративну культуру, стандарти комунікації та рівень підтримки з боку роботодавця. Адаптація нових працівників (онбординг) – це процес введення співробітника в організацію, ознайомлення з командою, культурою та робочими процесами. Сучасні цифрові технології дозволяють зробити цей процес більш інтерактивним і керованим, навіть у віддаленому режимі [26] .

У сучасних умовах цифрові технології значно посилили ефективність онбордингу. Інтерактивні платформи, чат-боти та VR-тури дозволяють стандартизувати адаптацію новачків, зробити її швидшою та більш залучаючою - навіть при дистанційній роботі. Це важливо, адже перший місяць визначальний: за статистикою, 44% нових працівників сумніваються у своєму виборі, а 26% можуть звільнитися через слабкий старт. Саме цифровий онбординг допомагає уникнути цих ризиків, забезпечуючи структурований, персоналізований і зручний старт для кожного працівника. [27]

Функції аналітики дозволяють HR-відділу відстежувати прогрес адаптації, своєчасно реагувати на труднощі та оптимізувати процеси. Завдяки цьому адаптація стає прозорою, керованою та менш залежною від людського фактора.

Використання гейміфікації в онбордингу підвищує мотивацію та залученість новачків. IT-холдинг TalentTech впровадив адаптацію у форматі гри з рівнями складності, де наставник відстежує прогрес працівника. Цей підхід дозволив зменшити відтік персоналу в період адаптації вдвічі. Ігрові елементи, такі як бали, бейджі та лідерборди, роблять процес навчання цікавим і сприяють кращому засвоєнню інформації. [28]

Технології віртуальної реальності (VR) дозволяють новачкам ознайомитися з робочим середовищем та процесами ще до фактичного початку роботи. Американська мережа ресторанів Honeygrow впровадила VR-навчання, що дозволило збільшити показник сертифікації співробітників з 50% до 77% за перший місяць. [28] [29]

Як відбувається автоматична адаптація персоналу? Автоматизована адаптація персоналу передбачає створення гнучких онбординг-програм, які можуть бути як універсальними, так і специфічними - залежно від функціоналу посади або структурного підрозділу. Завдяки цифровим рішенням HR-фахівці мають змогу легко налаштовувати індивідуальні траєкторії адаптації для кожного нового працівника. Усі залучені до процесу особи автоматично отримують сповіщення про статус виконання етапів онбордингу, що усуває потребу в постійному ручному контролі та дозволяє сконцентрувати зусилля на інших пріоритетних HR-задачах. [29]

Автоматизація процесу онбордингу приносить компаніям відчутні переваги. По-перше, вона усуває людський фактор: усі завдання, доступи, інструкції та повідомлення передаються новачку автоматично через платформу, без ризику затримок або помилок. HR-фахівець натомість контролює лише виконання, звільняючи час для стратегічних завдань. По-друге, цифрові рішення забезпечують аналітичну основу: можна відстежувати, скільки працівників проходять випробувальний термін, скільки залишаються в компанії, яка вартість адаптації, а

також наскільки швидко новачок виходить на продуктивність. Також я вважаю важливим той факт, що автоматизований онбординг допомагає синхронізувати очікування новачка з реальними завданнями, які перед ним стоять. Це не тільки зменшує рівень стресу в перші дні, а й підвищує впевненість працівника в тому, що його чекають і він важливий.

Для бізнесу загалом ефект ще масштабніший. Компанії, які використовують цифрові інструменти адаптації, знижують плинність кадрів, економлять ресурси й отримують швидший вихід новачків на ефективний рівень. А ще - покращують бренд роботодавця. Бо працівник, який з перших днів бачить, що про нього подбали, з великою ймовірністю залишиться в компанії надовго. Це не просто зручність - це елемент сучасної організаційної культури, орієнтованої на повагу, ефективність і довгостроковість. [29]

На мою думку, автоматизація процесу онбордингу є не просто сучасною HR-тенденцією, а реальною потребою для кожного відділу персоналу, який прагне системності, точності й ефективності. Коли новачок потрапляє в компанію, саме від перших днів залежить, наскільки швидко він адаптується, наскільки зрозумілою буде для нього корпоративна структура, і як швидко він зможе почати виконувати робочі завдання з максимальною віддачею.

Цифровий онбординг формує культуру підтримки, прозорості та довіри з першого дня роботи, а тому сприяє формуванню сильного бренду роботодавця і довготривалій лояльності персоналу.

Тож для підтримки згаданих вище методів цифрового HR, підприємства впроваджують спеціалізовані HRM-платформи – інтегровані програмні комплекси для автоматизації всіх функцій управління персоналом. Ринок таких систем доволі широкий: від важковаговиків для транснаціональних корпорацій до гнучких хмарних рішень для середнього і малого бізнесу. Розглянемо коротко деякі популярні платформи і їх особливості. (див. табл. 1.1)

Як бачимо, вибір платформи залежить від масштабу і потреб організації. Великі міжнародні корпорації обирають SAP або Oracle за їх зрілість та гнучкість у глобальному контексті, а також через інтеграцію з ERP-системами. Компанії, що прагнуть інноваційності та простоти, нерідко надають перевагу Workday, що був створений з чистого аркуша під сучасні вимоги. Для середнього бізнесу привабливими є BambooHR (через швидке впровадження і низький поріг входження) або подібні рішення (Namely, Personio в Європі тощо). Українські компанії отримали можливість використовувати локальні продукти на кшталт Huma, що враховують специфіку нашого ринку і підтримку українською мовою – це важливо для HR-процесів, які тісно пов’язані з документами і комунікаціями рідною мовою.

Таблиця 1.1 - Характеристика провідних HRM-платформ для цифрового управління персоналом

Платформа HRM	Коротка характеристика
SAP SuccessFactors	Всесвітньо відома HCM-система для великих корпорацій. Модульний хмарний продукт, що охоплює ядро HR (кадровий облік, зарплата), управління талантами, навчання, продуктивність. Відзначається широкими можливостями кастомізації під процеси конкретної компанії та підтримкою законодавчих вимог у різних країнах. Інтегрується з ERP SAP. Ідеальна для підприємств зі штатом у десятки тисяч, що потребують надійної та масштабованої системи.
Oracle HCM Cloud	Конкурент SAP у сегменті Enterprise. Повний набір функцій HR у хмарі Oracle. Сильна сторона – user experience: Gartner відзначає Oracle HCM як одну з найзручніших для користувачів серед enterprise-рішень. Підтримує AI-асистентів (Oracle Digital Assistant) для HR-порталу. Підходить глобальним компаніям, які вже використовують екосистему Oracle або шукають альтернативу SAP.
Workday HCM	Суто хмарна платформа, створена у 2005 році як сучасна альтернатива застарілим on-premise системам. Надає end-to-end рішення для управління персоналом і фінансами в єдиній системі. Відома потужними засобами аналітики та звітності, побудованими на єдиній базі даних (усі модулі Workday інтегровані). Гнучко налаштовується під глобальні потреби (валюти, мови, локальні правила). Вважається одним із лідерів ринку HCM за рівнем
BambooHR	Хмарна HRIS, орієнтована переважно на малий та середній бізнес. Забезпечує базові HR-функції від прийому на роботу до звільнення: ведення даних співробітників, відстеження відпусток і лікарняних, оцінки, рекрутинг (ATS). Головна перевага – простота і зручний інтерфейс, що не потребує довгого навчання. За відгуками, BambooHR дуже легко впровадити (модель SaaS, підписка помісячно) і інтегрувати з іншими інструментами через відкритий API. Ідеальна для компаній чисельністю до 500–1000 осіб, яким потрібне швидке розгортання HR-системи.
Hurma (Hurma System)	Перша українська комплексна HRM-платформа (HRIS + ATS) з елементами штучного інтелекту. Рішення «все-в-одному» для автоматизації щоденних задач HR-менеджера, рекрутера і самого співробітника. Функціонал включає: ведення бази даних персоналу, облік робочого часу і відпусток, кадровий документообіг, модуль рекрутингу (воронки відгуків, резерв кандидатів), управління цілями та OKR, опитування працівників, HR-аналітику та звітність в кілька кліків. Має понад 1000 клієнтів в Україні і сусідніх країнах. Підійде середнім компаніям та великим вітчизняним холдингам, які хочуть підтримати національного виробника і отримати продукт, налаштований під місцеве законодавство.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [30],[31]

Як бачимо, вибір платформи залежить від масштабу і потреб організації. Великі міжнародні корпорації обирають SAP або Oracle за їх зрілість та гнучкість у глобальному контексті, а також через інтеграцію з ERP-системами. Компанії, що прагнуть інноваційності та простоти, нерідко надають перевагу Workday, що був створений з чистого аркуша під сучасні вимоги. Для середнього бізнесу

привабливими є BambooHR (через швидке впровадження і низький поріг входження) або подібні рішення (Namely, Personio в Європі тощо). Українські компанії отримали можливість використовувати локальні продукти на кшталт Hirma, що враховують специфіку нашого ринку і підтримку українською мовою – це важливо для HR-процесів, які тісно пов’язані з документами і комунікаціями рідною мовою.

Важливо підкреслити, що успішність впровадження тієї чи іншої HRM-платформи визначається не лише її функціоналом, але і тим, наскільки добре вона вписується у бізнес-процеси компанії. Перед впровадженням проводиться ретельний аналіз вимог: які модулі потрібні, скільки буде користувачів, чи є необхідність у багатомовності, наскільки гнучкими мають бути налаштування. Лише зіставивши всі критерії, обирають оптимальну систему.

1.3 Організаційно-управлінські аспекти впровадження цифрових технологій

У цифрову добу технології перетворилися з інструментів підтримки на каталізатори системних змін. Вони більше не просто допомагають автоматизувати чи прискорити бізнес-процеси - вони ламають старі логіки взаємодії, структури підпорядкування, управлінські ролі. Але що відбувається, коли зміни торкаються не лише інтерфейсів і платформ, а самої тканини організації? Чи готовий бізнес не просто «встановити нову систему», а змінити спосіб мислення про управління? Парадокс цифрової трансформації полягає в тому, що її успіх залежить не стільки від технологічних рішень, скільки від здатності керівників приймати рішення по-новому.

Цифрова трансформація бізнесу – це не лише питання технологій, але й глибоких організаційних змін. Світові дослідження показують, що до 70% цифрових

трансформацій не досягають поставлених цілей через недоліки в управлінні та культурі компанії [32] [33] Згідно з опитуванням McKinsey, саме культурні бар'єри – такі як спротив змінам, “сілосне” мислення і технофобія – названо найбільшими перепонами на шляху до результатів цифрових інвестицій. Нижче розглянемо ключові організаційно-управлінські аспекти цього процесу.

Які ж особливості застосування цифрових рішень у великих та малих компаніях? Цифрова трансформація давно вийшла за межі суто технологічного дискурсу. Її успіх сьогодні залежить не стільки від обраної платформи чи рівня автоматизації, скільки від глибини змін в управлінських підходах і структурі самої організації.

У великих корпораціях цифрова трансформація відбувається на тлі складної організаційної структури з багаторівневою ієрархією, розподілом повноважень і формалізованими бізнес-процесами. Така структура історично забезпечує передбачуваність і стабільність, однак стає тягарем у момент змін. Саме багатоступенева система ухвалення рішень, жорстко визначені процедурні межі та страх перед помилкою уповільнюють реакцію компанії на зовнішні виклики [34]. Великі компанії нерідко страждають від «сілосного мислення» - коли підрозділи діють автономно, інформаційні потоки обмежені, а цифрові ініціативи фрагментуються через відсутність синергії. Зовні цифровізація ніби відбувається: з'являються нові IT-рішення, автоматизуються ділянки. Але насправді процес не перетинає функціональних меж і не проникає в культуру, що робить його поверхневим.

На противагу цьому, малі й середні підприємства (МСП) мають відносно плоску структуру управління. Тут часто відсутня чітка ієрархія, а власник або генеральний директор виступає одночасно стратегом, операційним менеджером і «IT-євангелістом». Це створює передумови для швидких рішень, адаптації і експериментів - особливо коли йдеться про впровадження нових цифрових інструментів [35]. Така «непланована гнучкість» дозволяє МСП миттєво змінювати напрям дій без

затвердження десятків протоколів. Проте вона має й зворотний бік - хаотичність. У прагненні до швидкої цифровізації дрібний бізнес часто не розробляє стратегічної рамки впровадження, не проводить аналізу потреб і ризиків, що призводить до низької ефективності цифрових ініціатив.

Окремого аналізу заслуговує управлінська культура, яка задає тон будь-яким трансформаціям. Великі компанії зазвичай формують її десятиліттями, і вона зосереджена на стабільності, безпеці процесів, дотриманні регламентів. В умовах цифрової трансформації це створює додаткові бар'єри: працівники бояться змін, відчують ризик втрати ролі, а менеджери схильні уникати невизначеності.

У малому бізнесі, навпаки, домінує дух підприємництва, відкритість до нового і тісна взаємодія в команді. Замість формалізованих інструкцій - живий обмін думками. Замість вертикального контролю - швидкий зворотний зв'язок. Це створює середовище, сприятливе для впровадження інновацій, особливо якщо власник бізнесу сам виступає носієм цифрового бачення [36].

Ще один критичний чинник - ресурсна база. Великі компанії мають можливість інвестувати в складні рішення - від систем ERP до машинного навчання. Вони здатні утримувати внутрішні IT-відділи, залучати міжнародних інтеграторів, впроваджувати хмарні платформи та створювати власні дата-центри [37]. Водночас саме розгалужена IT-архітектура часто перетворюється на тягар.

Для малих компаній характерна протилежна проблема - обмежений доступ до капіталу та фахівців. Більшість українських МСП, згідно з дослідженням, не мають ані IT-відділів, ані повноцінної стратегії цифрового розвитку. З іншого боку, саме через це малі фірми часто уникають пастки «застарілих систем» і будують цифрову інфраструктуру з нуля - легку, хмарну, мобільну.

У великих компаніях цифрова трансформація, як правило, здійснюється під керівництвом C-level менеджерів або окремих офісів змін. Це дає змогу створити узгоджену стратегію, однак часто вимагає переучування середньої ланки - тієї самої, що зазвичай чинить найбільший опір.

У малому бізнесі цифрова грамотність залежить від особистих якостей власника. Якщо він мислить сучасно, читає трендові джерела, готовий інвестувати - цифровізація просувається швидко. Якщо ж керівник не бачить у технологіях цінності, бізнес застряє на етапі Excel-файлів і Viber-груп.

Великі компанії зазвичай мають вищу інвестиційну спроможність: вони здатні впроваджувати дорогі інфраструктурні рішення - ERP, big data-аналітику, хмарні платформи, елементи штучного інтелекту. Часто створюються окремі підрозділи цифрових інновацій, аналітичні департаменти або навіть R&D-центри, які функціонують як «внутрішні стартапи»[37]. Однак значні ресурси не гарантують гнучкості. У багатьох великих компаніях наявність «спадкового» ІТ-ландшафту (legasy-систем) створює складнощі в інтеграції нових рішень. Деякі підрозділи можуть працювати на різних, несумісних платформах, що породжує фрагментованість, збільшує витрати на підтримку і гальмує централізоване управління даними.

На протилежному боці - малий та середній бізнес (МСП), який, незважаючи на обмежену ресурсну базу, часто виявляється гнучкішим і відкритішим до змін. МСП швидко впроваджують базові цифрові інструменти: CRM, SaaS-сервіси, електронну бухгалтерію, цифровий маркетинг. Вони зазвичай уникають складних ІТ-рішень, зосереджуючись на рішеннях «з коробки», які не потребують глибокої кастомізації або розгорнутої ІТ-інфраструктури. Але саме тут управлінські компетенції набувають вирішального значення. За даними дослідження Nucleoo, лише менш ніж 40% МСП відчують, що мають достатньо даних для ухвалення стратегічних рішень, і 67% визнають, що брак аналітичної функції ставить їх у гірші умови порівняно з великими компаніями [38]. Це підтверджує, що навіть у цифрову епоху дані самі по собі нічого не варті - їх потрібно осмислювати, і саме управлінська команда повинна мати аналітичну грамотність. Поширеною відповіддю малого бізнесу на цей виклик є аутсорсинг експертизи: консультанти з аналітики, готові рішення ВІ, або ж участь у цифрових екосистемах (наприклад, маркетплейси з вбудованими ІТ-сервісами).

У масштабному бізнесі ситуація зворотна: проблема не в нестачі інструментів, а в складності їхньої інтеграції, дублюванні функцій і відсутності уніфікованої цифрової стратегії. Якщо відсутня координація між ІТ, фінансами, HR та бізнесом, навіть найкращі технології залишаються недоінтегрованими і не дають синергетичного ефекту.

Цей дисбаланс підкреслюється і в українському контексті. За результатами досліджень, українські МСП мають нижчий рівень цифрової грамотності та управлінської підготовки, ніж їхні європейські колеги, а також стикаються з обмеженим доступом до фінансування цифрових ініціатив [32]. Водночас великі українські гравці (банки, агропідприємства, промислові групи) активніше модернізуються під тиском глобальних стандартів та конкуренції, але часто спираються на зовнішні технологічні партнерства, а не внутрішні інновації.

Яка роль менеджменту у впровадженні цифрових змін? Від топ-менеджменту вимагається сформулювати чітке бачення цифрового розвитку бізнесу і згуртувати команду навколо цього бачення. Сучасний керівник має бути одночасно стратегом, технологічним візіонером і агентом змін. Зокрема, дослідники виокремлюють ключові управлінські компетенції цифрової епохи. По-перше, це цифрова грамотність: базове розуміння CRM-систем, аналітики даних, хмарних сервісів і кібербезпеки. Data-driven підхід передбачає ухвалення рішень на основі даних, а не інтуїції. По-друге, стратегічне бачення - цифрові інструменти мають бути частиною загальної стратегії, а лідер - підтримувати культуру експериментів та інновацій. По-третє, вміння управляти змінами: пояснювати цілі трансформації, навчати, долати опір і адаптувати команду до нових умов. І нарешті - міжфункціональна співпраця: сучасні проєкти вимагають командної роботи між підрозділами, а лідер повинен координувати ці зусилля і перетворювати стратегію на цифрові рішення.

Незважаючи на ключову функцію топ-менеджменту, реальне втілення цифрових змін відбувається на рівні менеджерів середньої ланки. Саме вони транслиують політику в операційні дії, спілкуються із підлеглими, впливають на

прийняття нових практик. За словами дослідників, середня ланка - це “передавач” змін, без якого навіть найкраща стратегія залишається декларацією. [40]

Якщо топ-менеджмент визначає стратегічний курс, то саме менеджери середньої ланки втілюють ці зміни в повсякденній роботі підрозділів. Вони є посередниками між С-рівнем та виконавцями і водночас “обличчям” трансформації для рядових співробітників [41]. Від їхнього розуміння цілей та мотивації залежить, чи будуть нововведення сприйняті колективом. На практиці середня ланка нерідко стає “вузьким місцем” цифрових ініціатив. Особливо це стосується керівників, чий стиль управління ґрунтувався на контролі та рутинних процедурах – автоматизація і децентралізація рішень можуть сприйматися ними як загроза. [41]

Щоб середній менеджмент став союзником цифрової трансформації, потрібен правильний підхід. Насамперед, важливо донести до керівників підрозділів стратегічні цілі змін і показати їхню відповідність цілям відділів. Далі - залучення до планування: якщо менеджери братимуть участь у розробці нових процесів, вони охочіше підтримуватимуть зміни. Не менш важливі навчання та підтримка: тренінги з цифрової грамотності, управління змінами, робота в міжфункціональних групах. І, нарешті, мотивація - варто включити цифрові KPI у систему оцінювання, щоб стимулювати керівників підтримувати інновації. Світові консультаційні компанії наголошують, що проактивна роль середнього менеджменту – один з шести критичних факторів успіху цифрової трансформації. За даними BCG, компанії, яким вдалося трансформуватися, забезпечили залученість керівників усіх рівнів – від CEO до начальників відділів, причому середній менеджмент отримав чіткі завдання і відповідальність за результати [40]. І навпаки, ігнорування цього рівня управління часто призводить до провалу, адже розрив між баченням верхів і діями низів не скорочується.

Яка ж роль IT-відділів у цифровій трансформації? У традиційній логіці організації бізнесу IT-відділ сприймався як технічний бек-офіс, функція якого обмежувалась підтримкою інфраструктури, обслуговуванням обладнання та

забезпеченням працездатності програмних рішень. У сучасній компанії ІТ-підрозділ поступово трансформується у повноцінного стратегічного партнера, що впливає не лише на технічну, а й на управлінську, комунікаційну та інноваційну складову трансформаційних процесів [43]. Сьогодні провідні українські підприємства дедалі частіше залучають ІТ-директорів до участі у стратегічному плануванні, засіданнях правління та визначенні векторів цифрового розвитку компанії. Як свідчить аналітичний огляд НІСД, цифрова трансформація економіки вимагає, щоб ІТ-департамент перестав бути окремою функціональною одиницею та став інтегрованим елементом бізнесу – від маркетингу до HR [44].

Цей зсув змінює і характер роботи самого ІТ-підрозділу. Замість класичної моделі, де бізнес-замовник ставить завдання, а ІТ його виконує, компанії переходять до кросфункціональної співпраці, яка реалізується через гнучкі команди (agile), де програмісти, аналітики, маркетологи й продуктові менеджери працюють як одна команда. Такі команди мають спільну мету, спільні KPI, швидкий цикл ітерацій і безпосередній зворотний зв'язок із кінцевими користувачами.

Роль ІТ-відділу в цифровій трансформації суттєво змінилася. Замість роботи «під ключ» ІТ-фахівці тепер тісно взаємодіють із бізнесом у складі кросфункціональних agile-команд. Разом вони розробляють продукти, тестують рішення й адаптують їх до потреб користувачів. Такий підхід дозволяє одразу врахувати як технічні, так і бізнес-цілі, мінімізуючи непорозуміння. ІТ-директори все частіше залучені до стратегічних рішень - визначають, які процеси оптимізувати, які продукти розвивати, як зміцнити конкурентні переваги за допомогою технологій. Також ІТ-відділи стають рушієм змін: не лише впроваджують системи, а й навчають персонал, адаптують процеси та стежать за прийняттям інновацій усередині компанії. Хороший приклад – впровадження платформи Microsoft Teams в компанії «Укрнафта», лідері української нафтової галузі. Ініціатором виступив саме департамент ІТ: спочатку кілька прогресивних відділів почали використовувати Teams для внутрішньої співпраці, після чого ІТ-служба організувала широку інформаційну кампанію для всіх

співробітників [43]. IT-фахівці проводили навчальні сесії, показували переваги нового інструменту, підтримували користувачів. Результат: вже через півтора року 77% співробітників з необхідними ліцензіями активно використовували Teams, що суттєво підвищило оперативність комунікацій і спростило обмін знаннями в масштабі 20-тисячної організації. Фактично, IT-відділ виконав роль каталізатора змін: не обмежившись технічною реалізацією, він добився організаційного ефекту – нові цифрові практики стали невід’ємною частиною повсякденної роботи персоналу. Такий підхід поступово перетворює імідж IT-служби з “ремонтної бригади” на партнера з розвитку.

Який відбувається розподіл відповідальності в організації під час цифрової трансформації? Зазвичай відповідальність розподіляється наступним чином (див. рис. 1.4):

- С-рівень (топ-менеджмент) - формує стратегічне бачення трансформації, затверджує ключові ініціативи, забезпечує ресурсами та особисто демонструє підтримку змін.
- Менеджмент середньої ланки - реалізує стратегію в підрозділах: адаптує процеси, впроваджує інструменти, навчає персонал і доносить зворотний зв’язок. Виступає “агентами змін”, якщо має підтримку та повноваження.
- IT-відділ - відповідає за технічну реалізацію, адаптацію рішень до потреб бізнесу, кібербезпеку. Часто виконує функцію РМО. У малих компаніях залучають зовнішніх IT-партнерів.
- HR-відділ - опікується цифровими навичками персоналу, мотивацією, культурними змінами, комунікацією та впровадженням нових ролей, забезпечуючи залученість працівників до трансформації.

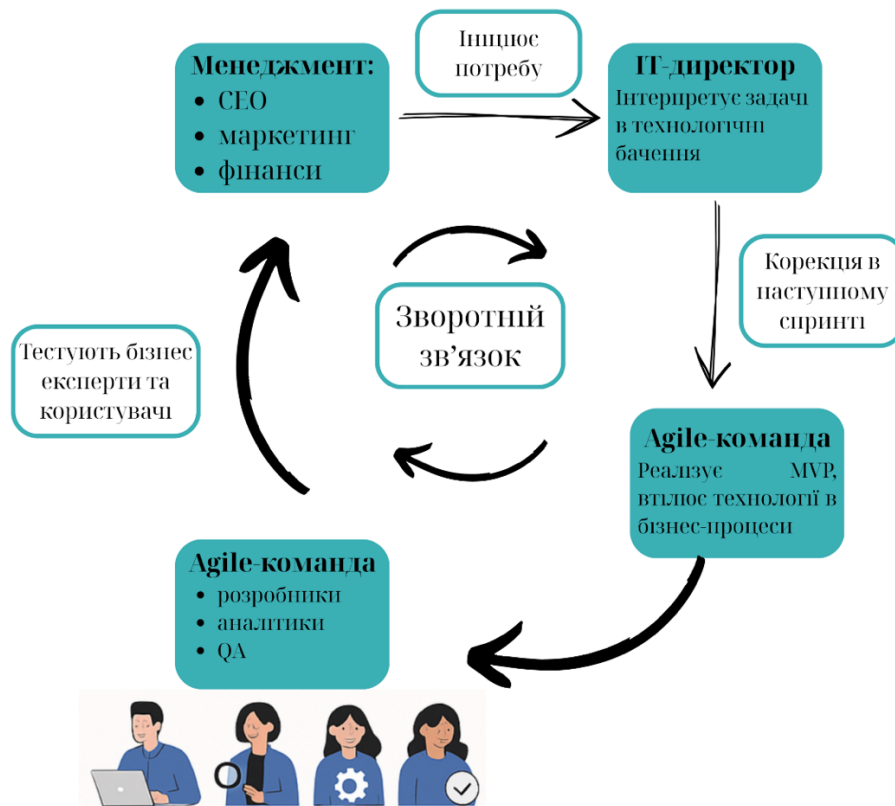


Рисунок 1.4 Agile-команда як приклад взаємодії ІТ та менеджменту, Джерело: розроблено автором на основі [43], [44]

Координація і співпраця між цими групами є критичною. Щоб не втрачати цілісності, багато великих компаній створюють єдиний офіс цифрової трансформації або керівний комітет, до якого входять представники С-рівня, ІТ, HR і ключових бізнес-напрямків. Методологія управління проектами теж важлива: чіткий розподіл ролей (спонсор, власник продукту, менеджер проекту, лідери напрямків) і прозора система контролю (метрики, дедлайни, звітність).

Великі й малі компанії по-різному організовують розподіл ролей у цифровій трансформації. У великих організаціях зазвичай є окремий керівник трансформації, проектні команди, бюджети та чіткі регламенти. У малому бізнесі ці функції часто поєднує одна людина - наприклад, власник одночасно виступає як CEO, керівник проекту й HR. ІТ-підтримку надають зовнішні агенції або сам керівник ухвалює рішення. Це вимагає високої залученості, але забезпечує швидкість і гнучкість. Водночас для малого бізнесу критично важливою є командна підтримка, адже кожен

працівник суттєво впливає на результат. У великих компаніях - навпаки: успіх залежить від чіткого виконання ролей кожним рівнем управління. (див. табл.1.5)

Таблиця 1.2- Схема розподілу відповідальності

Етап / Завдання	С-рівень (CEO, CDO, CIO)	Менеджмент середньої ланки	ІТ-відділ	HR- відділ
Формування бачення цифрової трансформації	П	У	К	У
Розробка цифрової стратегії	П	К	В	У
Затвердження бюджету та пріоритетів	П	У	У	У
Вибір технологій і постачальників	К	У	В	-
Впровадження цифрового рішення (ERP, CRM тощо)	У	К	В	У
Координація команди проекту	К	К	К	К
Комунікація змін персоналу	У	У	У	В
Організація навчання персоналу	У	У	У	В
Підтримка нової корпоративної культури	К	У	У	В
Тестування систем та процесів	-	В	В	-
Моніторинг ефективності та результатів	К	К	В	У
Адаптація структури під цифрові процеси	П	К	У	В
Прийняття остаточного рішення про масштабування	П	К	У	У

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведений аналіз дозволяє дійти важливого висновку: успішність цифрової трансформації у сучасних бізнес-організаціях дедалі менш залежить від технічної досконалості рішень і дедалі більше - від здатності управлінських структур адаптуватися до нової парадигми керування, взаємодії та відповідальності. Цифровізація сьогодні - це вже не стільки впровадження інструментів, скільки системна трансформація управлінських підходів, внутрішньої культури та структурних моделей. З позиції порівняльного підходу, слід зазначити, що ключовим фактором ефективної трансформації є не розмір компанії, а якість

управлінських рішень та вміння згуртувати організацію навколо змін. У підсумку слід наголосити: цифрова трансформація - це не технічне впровадження, а управлінський процес високої складності, в якому вирішальну роль відіграє не наявність технології, а рівень цифрового лідерства. Можна стверджувати, що організаційно-управлінські аспекти є не допоміжним, а центральним елементом цифрової трансформації. Без сильної управлінської волі, належної координації та лідерського бачення навіть найдосконаліші інструменти залишаються поза впливом на реальні зміни в компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРАТ «МХП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП») є провідною українською агропромисловою компанією, що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції, зокрема курятини, а також на рослинництві та виробництві кормів, яка активно розширює свою діяльність на міжнародному рівні.

Компанія об'єднує всі етапи виробництва м'яса: від вирощування зернових культур і виробництва кормів до вирощування птиці, її переробки та реалізації готової продукції. Також ПрАТ "МХП" активно розвиває напрямок зеленої енергетики, зокрема, у 2013 році компанія запустила першу в Європі біогазову станцію. [45]

«МХП» експортує більше 50% продукції у понад 80 країн світу. За обсягами виробництва курятини «МХП» входить до топ-10 компаній світу за рейтингом WattPoultry.Top Companies. Пріоритетними напрямками експорту м'яса птиці є країни Близького Сходу, ЄС та Африки. Компанія також є одним з провідних українських експортерів рослинних олій. а серед відомих брендів ПрАТ "МХП" можна виділити такі, як «Наша Ряба», «Легко!», «Наша Ряба Апетитна», «LaStrava», «Skott Smeat», «РябChick», «Башинський», «Вінницькі курчата», «Его Їжа», «ХО перекусити?», «Курка по-домашньому», «Qualiko», «Sultanah», «Assilah», «Ukrainian Chicken», «Секрети Шефа», «Kurator», а також франчайзингові бренди "М'ясомаркет" і "Döner Маркет". [45]

«МХП» - це екосистема, де шлях продукції починається з вирощування зерна і завершується готовими рішеннями на тарілці споживача.

Юридична адреса ПрАТ "МХП": 08800, Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1.

Головний офіс компанії розташований у Києві за адресою: вул. Академіка Заболотного, 158.

Компанія має виробничі потужності як в Україні, так і за кордоном. Вона володіє активами на Балканах (Perutnina Ptuj Group), а також дочірні підприємства працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, країнах Європейського Союзу та інших регіонах.

Спосіб її утворення: ПрАТ «МХП» було засноване у 1998 році Юрієм Косюком та спеціалізувалося на вирощуванні зернових та виробництві кормів. Завдяки вертикальній інтеграції компанія швидко розширювалася через поглинання аграрних активів, інвестиції у птахівництво та розвиток бренду «Наша Ряба». [45]

«Наша історія розпочалася ще в 1998 році, з одного підприємства. Сьогодні «МХП» – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів». [45]

Шлях становлення «МХП» включав злиття та поглинання агропідприємств, розширення виробничих потужностей і вихід на міжнародний ринок.

З 2010 року компанія вийшла на міжнародний ринок, придбавши словенську Perutnina Ptuj, почала експорт у понад 80 країн та розвивати біоенергетику. Нині «МХП» інвестує в цифровізацію, нові бренди («LaStrava», «Kurator») та ритейл («М'ясомаркет», «Döner Маркет»), залишаючись лідером галузі.

ПрАТ «МХП» належить до приватної форми власності, оскільки є приватним акціонерним товариством. Основний власник компанії – її засновник Юрій Косюк, який контролює більшу частину акцій.

ПрАТ «МХП» функціонує у формі приватного акціонерного товариства (ПрАТ). Ця організаційно-правова форма передбачає, що акції компанії розподіляються між обмеженим колом акціонерів та не розміщуються для вільного продажу на фондовому ринку.

Основний вид економічної діяльності- "Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами". Компанія реалізує вертикально інтегровану модель виробництва, яка

охоплює весь цикл створення продукції - від вирощування зернових культур і виробництва кормів до птахівництва, м'ясопереробки та продажу готової продукції через оптові канали та власні ритейл-мережі. [45]

Оптова торгівля м'ясною продукцією є ключовим напрямом діяльності «МХП». Компанія реалізує великі обсяги курятини та інших м'ясних виробів через власні дистрибуційні канали, працюючи з ритейлерами, підприємствами громадського харчування та міжнародними партнерами.

У сфері виробництва курятини та яловичини «МХП» є лідером ринку. Основні виробничі потужності зосереджені на підприємствах «Миронівська птахофабрика», «Вінницька птахофабрика» та «Оріль-Лідер», що забезпечують високі обсяги продукції. Окремий напрям представлений вирощуванням великої рогатої худоби на підприємстві «Баффало».

Переробка м'яса включає виробництво м'ясо-ковбасних виробів та напівфабрикатів, які випускаються під відомими торговими марками «Бащинський», «Легко», «Qualiko» та іншими. Підприємства «Український бекон» і «Миронівський м'ясопереробний завод "Легко"» відповідають за виробництво продукції відповідно до сучасних стандартів якості.

Компанія активно розвиває ритейл-напрямок, зокрема мережу магазинів «М'ясомаркет», яка вже налічує понад 240 торгових точок. Під управлінням «МХП» знаходяться франчайзингові проєкти, такі як «Döner Маркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба» та «Українське курча».

Сільськогосподарська діяльність компанії охоплює вирощування зернових культур, які використовуються для виробництва комбікормів. Підприємства «Зернопродукт «МХП»», «НПФ Урожай» та «Агрофорт» забезпечують сталий розвиток аграрного сектору холдингу.

«МХП» також розвиває біоенергетичний напрямок, використовуючи органічні відходи для виробництва біогазу. У березні 2017 року «МХП» анонсував проєкт будівництва біогазового комплексу на Вінницькій птахофабриці з проєктною

потужністю 20 МВт. Перша черга комплексу була введена в експлуатацію наприкінці 2019 року, досягнувши потужності 12 МВт. Цей об'єкт став найбільшим у світі біогазовим комплексом, що переробляє органічні відходи птахівництва. Наразі «МХП» продовжує розвивати відновлювану енергетику, плануючи збільшити виробництво біометану та впроваджувати інноваційні технології для підвищення ефективності та екологічності виробництва. Це дозволяє зменшити екологічне навантаження та забезпечувати енергетичну незалежність підприємств. (див рис. 2.1) [45]



Рисунок 2.1 Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2017 році

Окрему роль у діяльності компанії відіграє логістика та зберігання. Холдинг володіє мережею елеваторів, логістичних центрів і транспортних підприємств, що гарантують безперебійний рух продукції по всьому ланцюгу постачання, забезпечуючи ефективність і якість на всіх етапах виробництва.

Види продукції (послуг/робіт), які виробляються в межах основного виду діяльності [45]:

Оснóву виробництва компанії становить охолоджене та заморожене куряче м'ясо, представлене у вигляді цілих тушок, частин та філе під популярними торговими марками «Наша Ряба», «Qualiko» та «Легко». Це продукція високої якості, що

відповідає найсучаснішим стандартам безпеки та харчової індустрії. Також «МХП» займається виробництвом яловичини на підприємстві «Баффало», яке вирощує велику рогату худобу згідно з європейськими нормами.

Компанія активно розвиває напрямок м'ясо-ковбасних виробів. Під брендами «Бащинський» та «Легко» випускаються ковбаси, сосиски, шинка, копченості, що мають стабільний попит серед українських споживачів. «МХП» пропонує готові м'ясні страви та напівфабрикати, такі як котлети, нагетси, шашлики, які значно спрощують процес приготування їжі як удома, так і в закладах громадського харчування.

«МХП» також розвиває франчайзингові проекти, серед яких «Döner Маркет», що спеціалізується на приготуванні донерів, «Їжа Свіжа» - формат швидкого харчування, та «Українське курча», що пропонує якісну курятину для споживачів.

«МХП» не лише вирощує худобу та птицю, а й забезпечує їх високоякісними кормами, які виробляються на власних комбікормових заводах. Для цього компанія вирощує зернові культури - кукурудзу, пшеницю, сою, соняшник, що використовуються як основна сировина для кормового виробництва.

Компанія активно інвестує в біоенергетику, використовуючи органічні відходи для виробництва біогазу. Це не лише дозволяє зменшити екологічний слід, але й забезпечує власні підприємства електроенергією.

Щоб забезпечити безперебійну доставку продукції, «МХП» створив власну логістичну мережу, яка займається транспортуванням м'яса, напівфабрикатів та інших товарів по всій Україні та за її межами.

Цілі компанії [45]: Забезпечення споживачів високоякісними продуктами харчування та кулінарними рішеннями, гарантуючи безпеку та відповідальне виробництво. Компанія прагне стати лідером у галузі, орієнтуючись на інновації, сталий розвиток та високі стандарти якості. Вона також фокусується на ефективності виробничих процесів, покращенні управління персоналом і стабільному розвитку

аграрної частини бізнесу. Також "МХП" активно впроваджує екологічні ініціативи та інвестиції в альтернативну енергетику.

Стратегія «МХП» зосереджена на інноваціях, ефективності та сталому розвитку. Компанія трансформується у кулінарний бізнес, інвестуючи в продукти з доданою вартістю, партнерства з шеф-кухарями та розвиток HoReCa, вуличної їжі та віртуальних ресторанів. [45]

Одним із пріоритетів є експортне зростання та диверсифікація ринків, зокрема у Великобританії, ЄС та MENA. «МХП» модернізує виробництво, впроваджує новітні технології та створює сприятливі умови для персоналу.

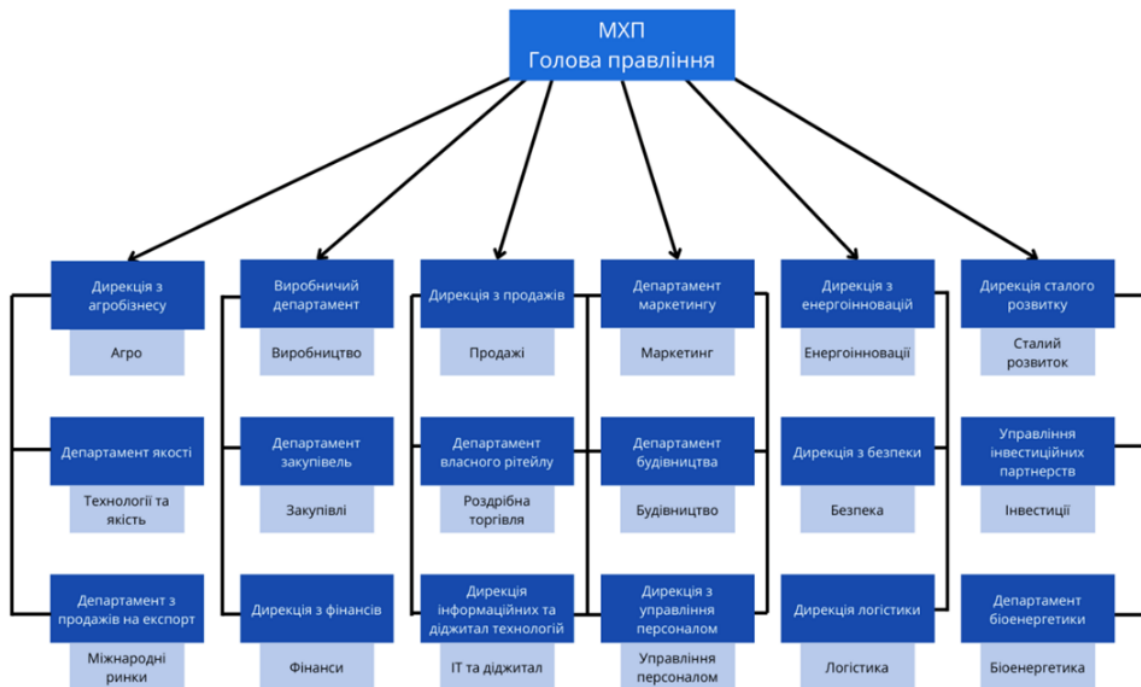


Рисунок 2.2 Організаційна структура підприємства «МХП»

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Тип організаційної структури управління [45]:

ПрАТ «МХП» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (див. рис. 2.2). В компанії поєднуються лінійні та функціональні підрозділи, де лінійні керівники відповідають за прийняття рішень і управління, а функціональні підрозділи надають їм спеціалізовану підтримку та експертизу. Структура компанії передбачає чітку ієрархію, розподіл обов'язків і відповідальності, що сприяє узгодженості дій та

оперативності управлінських рішень. Водночас система залишається достатньо гнучкою, забезпечуючи простір для професійного розвитку працівників та адаптації до змін.

Серед ключових переваг такої організації – швидкість прийняття рішень, чіткість розподілу функцій і підвищений рівень відповідальності керівників за результати роботи своїх підрозділів. Однак певні виклики, зокрема складність внутрішніх комунікацій між управлінськими рівнями, велика кількість документообігу, можуть впливати на ефективність взаємодії. Така структура дозволяє ефективно розподіляти повноваження та відповідальність між різними рівнями управління, забезпечуючи чіткість командування та спеціалізацію функцій. Лінійно-функціональна структура сприяє підвищенню ефективності управління та оперативності прийняття рішень, що є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії.

Лінійно-функціональна структура ПрАТ «МХП» забезпечує ефективне управління ресурсами та швидке прийняття рішень, що відповідає стратегічному фокусу компанії на інновації, експорт і сталий розвиток. Стратегічний перехід до кулінарної компанії підтримується спеціалізованими підрозділами, які займаються розробкою продуктів із доданою вартістю, розвитком HoReCa, вуличної їжі та віртуальних ресторанів. Експортне розширення можливе завдяки централізованому контролю міжнародних операцій і стратегічному управлінню новими ринками через відповідні функціональні департаменти. Управління персоналом та технологічний розвиток реалізується через чіткий розподіл функцій, що сприяє впровадженню цифровізації, автоматизації та HR-стратегії. Інвестиції в агробізнес і екологічні ініціативи забезпечуються спеціалізованими департаментами, які працюють над підвищенням врожайності, біогазовими та біометановими проектами.

Отже, відповідність організаційної структури ПрАТ «МХП» обраній стратегії забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії, що впливають на діяльність «МХП» [45]:

Серед економічних факторів варто відзначити високу конкуренцію на ринку харчових продуктів. Конкуренти в Європі та конкуренти в Україні зображені на рисунку 2.3 та 2.4. «МХП» змушений постійно вдосконалювати свої виробничі процеси та продукцію, щоб залишатися конкурентоспроможним. Важливим аспектом є також існування значної кількості домогосподарств, які самостійно виробляють харчові продукти, що зменшує потенційний ринок збуту для компанії. Однак розвинена ринкова інфраструктура регіону сприяє ефективному постачанню та збуту продукції, що є вагомою перевагою.

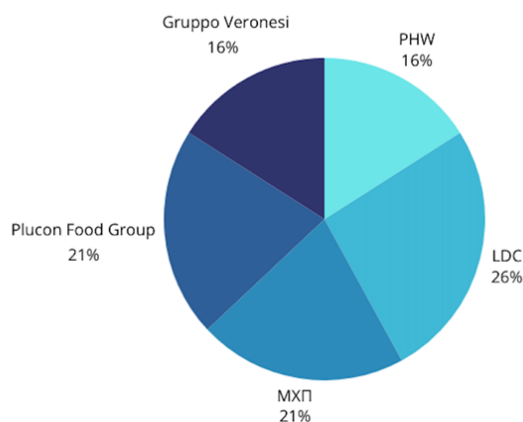


Рисунок 2.3- Конкуренти в Європі ПРАТ «МХП», Джерело: розроблено автором

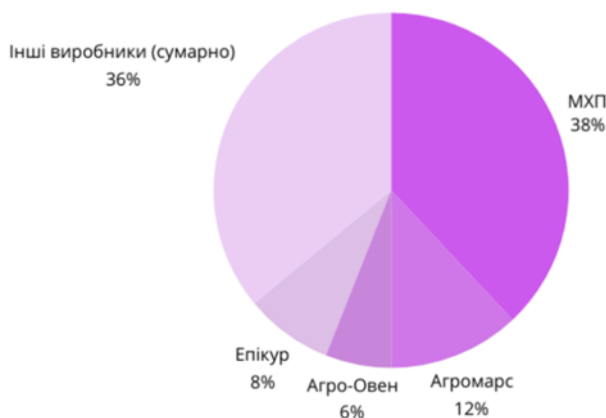


Рисунок 2.4- Конкуренти в Україні ПРАТ «МХП», Джерело: розроблено автором

Політичні та нормативно-правові фактори значно впливають на діяльність «МХП». Державний контроль якості продукції зобов'язує компанію відповідати вимогам законодавства, а експортні можливості залежать від митної політики та міжнародних стандартів. Договір про зону вільної торгівлі та регулювання цін також створюють нові можливості й виклики.

Соціокультурні фактори, як-от зміни у споживчих звичках через зниження доходів і міграцію, а також традиції споживання хлібопродуктів у селі, впливають на попит. Науково-технічні фактори мають великий вплив на конкурентоспроможність. Впровадження новітніх технологій та рівень освіти менеджменту є ключовими для розвитку компанії. Екологічні фактори, зокрема зміни клімату, будуть негативно впливати на постачання сировини та виробничі процеси.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії, що впливають на діяльність «МХП» [45]:

Споживачі є ключовим фактором впливу, адже їхні потреби визначають попит. МХП відстежує тренди здорового харчування, екологічності та зручності, адаптуючи асортимент і маркетингові стратегії. Лояльність клієнтів формується через якісне обслуговування та зворотний зв'язок.

Конкуренти стимулюють розвиток компанії. У м'ясопереробній галузі висока конкуренція, тому МХП посилює свої переваги – якість продукції, сучасні технології та ефективну логістику. Для збереження позицій компанія оптимізує витрати, впроваджує інновації та розширює ринки.

Постачальники забезпечують сировиною й обладнанням, а їхня стабільність впливає на виробничі процеси. Співпраця з надійними партнерами та диверсифікація постачання мінімізують ризики, тоді як коливання цін на сировину змушують шукати шляхи оптимізації витрат. Партнери – дистриб'ютори, роздрібні мережі, франчайзі – визначають доступність продукції. Взаємовигідні умови співпраці та гнучкість у роботі з партнерами сприяють зростанню продажів і стійкості бізнесу.

Регулятори встановлюють нормативні вимоги, яких МХП має дотримуватись. Законодавчі зміни впливають на операційну діяльність, тому компанія адаптує свої процеси, співпрацюючи з державними органами та галузевими асоціаціями.

У межах аналізу ефективності діяльності ПрАТ «МХП» здійснено порівняння ключових фінансових показників за останні три звітні роки (2022–2024). Це дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат, прибутковості та фінансової стійкості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. (див.табл.А1)

SWOT-аналіз компанії «МХП» (див. табл. 2.1) дав змогу комплексно оцінити її поточний стан, окреслити сильні сторони, зони ризику, а також потенційні можливості розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. Очевидно, що компанія має потужну внутрішню інфраструктуру, є лідером ринку та активно впроваджує інновації. Водночас у структурі слабких сторін простежується ряд системних проблем, зокрема — високе адміністративне навантаження, розгалуженість структури, проблеми з ліквідністю та заборгованістю, а також невирішені виклики у сфері управління персоналом. Останнє, на нашу думку, є не лише одним із «вузьких місць», а й ключовим важелем, який може докорінно вплинути на покращення ефективності всіх інших процесів.

Аналізуючи діяльність компанії та її виклики, ми дійшли висновку, що подальша діджиталізація управління людськими ресурсами є пріоритетним напрямом для подолання внутрішніх обмежень і підвищення загальної конкурентоспроможності організації. Автоматизація й впровадження цифрових рішень у сфері HR дозволяють не лише покращити ефективність кадрових процесів, а й позитивно впливають на фінансову стійкість, операційну ефективність та стратегічну адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.1 SWOT – аналіз компанії ПРаТ «МХП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
✓ Вертикальна інтеграція ✓ Лідер ринку ✓ Широка географія експорту ✓ Диверсифікація бізнесу ✓ Інноваційність ✓ Стабільне фінансове зростання (виручка у 2023 році зросла на 27,4% порівняно з 2021) ✓ Сильні та добре впізнавані бренди на ринку ✓ Екологічна стратегія ✓ Розвинена логістика (власна мережа елеваторів, транспортний флот з 450 рефрижераторів) ✓ Стабільний ріст персоналу (за 2021-2023 роки чисельність працівників збільшилась на 8%) ✓ Впровадження цифрових HR-рішень для автоматизації управління персоналом і підвищення ефективності процесів.	✓ Значна дебіторська заборгованість (у 2023 році зросла на 139%) ✓ Зменшення показника швидкої ліквідності (у 2023 році він впав до 0,84) ✓ Високі адміністративні та маркетингові витрати (значний ріст витрат на збут (+28%) та управління (+36%)) ✓ Залежність від коливань валютного курсу ✓ Висока конкуренція на міжнародних ринках ✓ Проблеми у переробці олійних культур ✓ Складність управління через розгалужену структуру ✓ Високий рівень амортизації обладнання ✓ Діджиталізація HR-процесів ще триває, потребує подальшої інтеграції, оптимізації та адаптації персоналу.
Можливості	Загрози
✓ Розширення експорту ✓ Розвиток ритейлу ✓ Інвестиції в біоенергетику ✓ Впровадження AI та Big Data ✓ Залучення міжнародних партнерів ✓ Розширення асортименту ✓ Державні субсидії та міжнародні програми ✓ Підвищення продуктивності персоналу	✓ Політична нестабільність та війна ✓ Зростання витрат на енергоносії ✓ Конкуренція на глобальному ринку ✓ Регуляторні ризики ✓ Ризики продовольчої безпеки ✓ Економічна ситуація в Україні

Джерело: розроблено автором

Зокрема, діджиталізація HR-процесів є основою реалізації багатьох стратегічних ініціатив компанії, проаналізованих у попередніх розділах. Вона:

- Підтримує цифровізацію фінансового контролю, надаючи інструменти для аналізу витрат на персонал, прогнозування кадрових потреб і оптимізації фонду оплати праці.
- Сприяє оптимізації витрат завдяки автоматизації рутинних завдань та зниженню адміністративного навантаження на HR-відділ.
- Покращує управління ризиками, оскільки автоматизовані системи мінімізують людський фактор, підвищують точність аень та забезпечують прозорість у кадрових діях.
- Забезпечує ефективну інтеграцію з іншими цифровими платформами компанії, включаючи SAP FSCM, SAP Ariba, SAP SuccessFactors, створюючи єдину цифрову архітектуру управління.
- Підтримує модернізацію виробництва, адже навчання та адаптація персоналу до нового обладнання та цифрових технологій потребують ефективних HRM-рішень.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що HR-трансформація виступає каталізатором змін у компанії: саме вона забезпечує наявність кадрового потенціалу, здатного реалізовувати стратегічні ініціативи, підтримувати впровадження нових технологій та підвищувати ефективність усіх функціональних напрямів бізнесу.

Таким чином, «МХП» є інноваційно зрілою компанією з потужною виробничою, кадровою та фінансовою базою, що створює всі передумови для поглиблення цифровізації, зокрема в управлінні персоналом. Ці характеристики обґрунтовують доцільність аналізу HR-систем компанії, який буде представлено у наступному підрозділі 2.2.

2.2 Аналіз управління персоналом в «МХП» з урахуванням використання цифрових технологій

Цифровізація управління людськими ресурсами - це не про наявність окремих модулів чи платформ. Це про те, як змінюється сама логіка управління персоналом: від набору до адаптації, від навчання до оцінки. І саме в цих змінах - в деталях, взаємозв'язках, рівні інтеграції - найкраще видно, на якому етапі цифрового розвитку перебуває компанія.

ПРАТ «МХП» уже кілька років впевнено будує цифрову інфраструктуру управління персоналом: впроваджує SAP SuccessFactors, власні інструменти для дистанційного навчання, системи постановки цілей і електронний документообіг. Але що саме охоплено цими рішеннями? Як вони працюють разом? Де закладений потенціал для покращення?

У цьому підрозділі ми спробуємо побачити, як виглядає HR-система «МХП» зсередини - крізь призму цифрових рішень, що вже застосовуються. Це буде не просто перелік інструментів, а спроба проаналізувати їх реальне охоплення, функціональність і ті зони, де можливий подальший розвиток.

SAP SuccessFactors (SAP SF) - це глобальна хмарна HRM-платформа, яка у ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» стала базовою системою для цифрового управління персоналом. Вона забезпечує єдине інтегроване середовище, в якому реалізуються основні HR-процеси: підбір, навчання, оцінка результативності, управління цільовими показниками, кадрове адміністрування та внутрішній розвиток працівників. У «МХП» SAP SF використовується як центральна ланка цифрової HR-екосистеми, забезпечуючи зручну взаємодію між модулями, централізований доступ до даних та прозорість управлінських рішень. Платформа легко масштабується, має гнучкі налаштування під політику компанії та підтримує впровадження сучасних практик HR-аналітики, включаючи елементи штучного інтелекту. [47], [48], [49]

У «МХП» поки що впроваджено чотири критично важливі модулі SAP SF: Performance & Goals, Learning, Employee Central та Recruiting. Кожен з них виконує

конкретну функцію у загальному ланцюгу HR-процесів і взаємодіє з іншими модулями, формуючи цифрову екосистему управління персоналом.

Модуль SAP SuccessFactors Employee Central (EC) виконує роль центрального репозиторію персональних і кадрових даних. Це ядро всієї екосистеми SAP SF, з якої черпають інформацію інші модулі: від Performance до Learning. Саме на основі Employee Central формуються організаційні структури, відображаються посадові зв'язки, фіксуються зміни в кар'єрі працівників та облік адміністративних процесів, таких як відпустки, переведення, зміна графіків чи контактної інформації.

Для компанії, яка має понад 28 000 працівників - централізоване зберігання HR-даних є не лише зручністю, а й стратегічною необхідністю. Завдяки впровадженому модулю Employee Central, менеджери можуть у режимі реального часу відстежувати кадрові зміни, будувати актуальні оргструктури, переглядати історію змін по кожному працівнику. Система дозволяє автоматизувати рутинні кадрові операції, мінімізуючи втручання паперових процесів. [50]

Окрім базових функцій, EC також виконує роль «точки входу» до цифрового документообігу. Інтеграція з внутрішньою системою e-docflow дозволяє працівникам подавати заяви на відпустку, зміну персональних даних, ознайомлення з наказами - виключно в електронному форматі, без паперових носіїв. Електронний документообіг (e-docflow) є ключовим інструментом внутрішньої цифрової трансформації «МХП», який суттєво зменшує залежність від паперових процедур і підвищує швидкість, прозорість та контроль у взаємодії між працівниками та HR-службою. У компанії реалізовано повний цикл кадрових документів в електронному вигляді: заяви на відпустки, накази про переведення, погодження графіків, кадрові переміщення, звільнення тощо - усі ці дії здійснюються через цифрову платформу, інтегровану з SAP SF Employee Central. Працівники компанії мають персоналізований доступ до е-кабінетів, через які здійснюють подання запитів, отримують підтвердження або погодження, підписують документи за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Усі транзакції фіксуються в системі й мають юридичну силу, що дозволяє не

лише зекономити ресурси, а й мінімізувати ризики втрати документів або їхнього дублювання. Цифровізація документообігу була запроваджена поступово ще до 2020 року, однак активну фазу отримала в період пандемії COVID-19, коли віддалена взаємодія з персоналом стала операційною необхідністю. «МХП» не просто адаптувався до нових умов, а закріпив їх як новий стандарт комунікації [51]. На сьогодні e-docflow у «МХП» є не просто інструментом автоматизації - це елемент корпоративної культури. Працівники звикли до «цифрової взаємодії» як до єдиної можливої форми, що відповідає сучасним вимогам гнучкого управління персоналом. Усе це підкреслює стратегічну спрямованість «МХП» на системну цифрову трансформацію бізнесу, в тому числі - у сфері HR.

Ще одна перевага модуля ЕС - можливість гнучкого аналітичного аналізу. Система дозволяє формувати звіти про плинність персоналу, структуру працівників за віком, посадами, місцем розташування, аналізувати частоту змін посад чи динаміку переходів між підрозділами. Проте наразі ці можливості не інтегровані з інструментами візуалізації або прогнозування, такими як SAP Analytics Cloud.

Таким чином, SAP SF Employee Central у «МХП» виконує фундаментальну роль, забезпечуючи повний цикл кадрового адміністрування та цифрову інтеграцію з іншими модулями. Проте потенціал модуля як аналітичного ресурсу ще не розкрито повністю - його підключення до аналітичної платформи дозволить побудувати єдину data-driven HR-систему.

SAP SF Performance & Goals - один із ключових модулів системи, що забезпечує повний цикл управління продуктивністю працівників. Він дозволяє компаніям встановлювати індивідуальні та командні цілі (у форматі OKR), відстежувати їх виконання, здійснювати регулярну оцінку досягнень та формувати стратегічний фідбек-контур. Модуль підтримує побудову прозорої системи розвитку, де очікування від працівника чітко артикульовані, а результати - вимірювані та зіставлявані в динаміці. [52]

Які функціональні можливості модулю Performance & Goals в ПРАТ «МХП»?

- **Постановка цілей (OKR):** Працівники «МХП» щорічно формують персональні цілі, які узгоджуються з керівниками та відображаються в системі. Це забезпечує чітке розуміння очікувань та сприяє стратегічному вирівнюванню індивідуальних завдань з корпоративними цілями.
- **Оцінка результативності:** Наприкінці року проводиться електронна оцінка досягнення поставлених цілей. Результати цієї оцінки використовуються для прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, винагород та розвитку працівників.
- **Зворотний зв'язок та 360-градусна оцінка:** Система підтримує механізми зворотного зв'язку між працівниками та керівниками, а також можливість проведення 360-градусної оцінки, що дозволяє отримати комплексну картину ефективності працівника.
- **Аналітика та звітність:** Модуль надає можливість моніторингу динаміки ефективності працівників, аналізу виконання цілей та формування звітів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

«МХП» активно використовує модуль SAP SF Performance & Goals для управління ефективністю працівників. Компанія впровадила цей модуль як частину загальної стратегії цифрової трансформації HR-процесів. Зокрема, в описі вакансії старшого консультанта SAP SF зазначено, що фахівець відповідає за проєктування та налаштування модулів SAP SuccessFactors, включаючи Performance and Goals. [53]

Також працівник відповідає за впровадження методів оцінки ефективності, зокрема OKR, та контроль виконання процесів оцінки результативності.

У компанії використовується щорічний цикл цілепокладання: кожен працівник формує особисті цілі, які узгоджуються з керівником і фіксуються в системі. Наприкінці періоду відбувається електронна оцінка, результати якої враховуються в системі прийняття управлінських рішень - від розвитку до винагород. Система також дозволяє фіксувати зворотний зв'язок, зберігати історію результатів і будувати об'єктивні траєкторії кар'єрного зростання. [52]

Однак, попри достатній рівень реалізації, модуль має кілька важливих викликів, які обмежують його потенціал:

- Відсутність динамічного зв'язку з навчанням. Станом на сьогодні, навіть якщо працівник демонструє відставання в певній зоні компетентності, система не пропонує жодного автоматичного навчального рішення. Модуль Learning не інтегрований у логіку Performance Review. Це створює «розрив» між етапом оцінки і наступним розвитком.
- Обмежена HR-аналітика. P&G дозволяє формувати базові звіти про прогрес працівників, але не підтримує багатовимірний аналіз ефективності по підрозділах, типах цілей, ролях. Аналітика не є візуалізованою через інтерактивні дашборди, немає прогнозової аналітики, що ускладнює виявлення системних проблем або зон ризику.
- Немає циклу «hire-to-develop». Поточна архітектура не дозволяє об'єднати дані про цілі нових працівників з системою онбордингу або навчання. У теорії, цілі нового працівника мають бути «вшиті» в логіку оцінювання від самого першого дня, щоб оцінка відображала не лише продуктивність, але й динаміку входження в культуру та рольову модель компанії. У «МХП» ці аспекти поки реалізуються вручну.

У «МХП» функціонує внутрішня LMS-платформа, побудована на базі SAP SuccessFactors Learning із інтеграцією інструментів iSpring для створення контенту. Така архітектура дозволяє компанії централізовано управляти навчальними процесами, призначати курси працівникам, відстежувати їхнє проходження та збирати статистику. Система є технологічно зрілою, проте на практиці використовується обмежено.

Курси призначаються виключно вручну адміністраторами або фахівцями з навчання, заздалегідь підготовлені в iSpring тренінги інтегруються в SAP SF Learning, але в системі відсутня можливість автоматичної побудови навчальних маршрутів залежно від ролі, рівня або компетенцій працівника. Працівники проходять курси

лише тоді, коли їх призначають; відсутня культура самостійного вибору або пошуку навчання. [54]

На практиці система наразі використовується переважно для ручного призначення курсів працівникам. Внутрішня команда з дистанційного навчання створює та завантажує курси, які далі розподіляються між цільовими групами. Однак працівники, за результатами опитувань, зазвичай використовують систему лише для обов'язкових курсів - тобто як «пасивну» платформу, а не динамічне середовище розвитку. Це пов'язано з тим, що автоматичні навчальні треки (на основі позиції, цілей, оцінки результативності) ще не налаштовані повною мірою. Особливо критичною є відсутність повноцінного зв'язку між модулем Learning і Performance & Goals. За поточної моделі, навіть якщо працівник демонструє відставання в певній зоні компетентності, система не генерує автоматичну навчальну пропозицію чи персональний план розвитку. Це означає, що життєвий цикл працівника розривається між фазою «оцінки» та фазою «розвитку», і навчання не виконує функцію корекції ефективності. Навчання виконується «по інструкції», без гейміфікації або мотиваційної системи. Це знижує інтерес і внутрішню активність користувачів. Друга серйозна проблема - брак аналітики. Менеджери та HR-фахівці не мають доступу до інтерактивних дашбордів, які дозволяли б бачити загальний рівень проходження курсів, сегментувати працівників за рівнем навчального прогресу, порівнювати результати між підрозділами чи аналізувати динаміку за період. Відсутність такої інформації знижує стратегічну цінність LMS і не дозволяє використовувати її як інструмент управлінського впливу. Ще один аспект - низький рівень залучення працівників. Курси не мають гейміфікаційних елементів, рейтингів, системи балів чи бейджів, які підвищують мотивацію та створюють позитивний досвід користувача. Відтак LMS-платформа працює скоріше як обов'язковий модуль, а не як простір для розвитку.

У ПрАТ «МХП» процес адаптації нових працівників формально присутній, проте не є цифрово оцифрованим у межах діючої HRM-системи. Онбординг, як

окремий керований та стандартизований процес, не реалізований у рамках SAP SuccessFactors. Відсутній окремий модуль або підмодуль, який би дозволяв автоматизувати ключові кроки «входження» співробітника в організацію: від вітального листа до перевірки результатів адаптації.

Зараз адаптація в компанії базується радше на локальній практиці окремих підрозділів, ніж на єдиній корпоративній методології. Новий працівник, як правило, отримує базові інструкції або чек-лист із загальними завданнями на перший місяць, проте усі цілі адаптації фіксуються не в системі, а передаються безпосередньо керівником - у вигляді списку чи таблиці, наприклад, через email або вручну. Це створює ситуацію, коли жодна з цих цілей не має цифрового сліду в SAP SF, а значить - не підлягає аналітиці, контролю чи порівнянню.

Жоден із кроків адаптації - як-от ознайомлення з політиками компанії, взаємодії з колективом - не фіксується автоматично. Відсутні автоматизовані повідомлення або нагадування, немає дашбордів адаптації чи централізованих треків навчання, які б запускалися з моменту оформлення нового співробітника.

Ця фрагментарність породжує низку системних ризиків. По-перше, успішність проходження адаптаційного періоду не контролюється HR-службою, що унеможливорює накопичення досвіду, виявлення типових труднощів або оцінку ефективності адаптаційної програми. По-друге, відсутність цифрового сліду призводить до втрати важливої інформації: цілі можуть не бути досягнуті або взагалі не враховуватись при подальшій оцінці працівника. По-третє, працівник не має чіткого уявлення про свій прогрес, а керівник - про етапи, які вже пройдені чи вимагають доопрацювання.

На фоні високої цифрової зрілості інших HR-напрямів «МХП», відсутність інтегрованого онбордингу виглядає як одна з найбільш очевидних функціональних прогалин. Це не лише знижує якість досвіду новачків, але й перешкоджає формуванню аналітичного бачення ефективності адаптації.

Модуль SAP SuccessFactors Recruiting є базовим інструментом управління процесом підбору персоналу в ПрАТ «МХП». Його функціональність охоплює всі ключові етапи рекрутингового циклу: формування заявки на вакансію, її погодження, публікацію, відбір кандидатів, призначення інтерв'ю, прийняття рішення та переведення кандидата в статус співробітника. Наразі модуль працює автономно і лише частково взаємодіє з іншими блоками SAP, такими як Employee Central. Повноцінна інтеграція з модулями Performance & Goals та Learning ще не реалізована, що є одним із ключових обмежень поточної архітектури рекрутингового процесу в компанії.

У «МХП» рекрутинг реалізований не лише як внутрішній HR-процес, але й як зовнішній цифровий сервіс для кандидатів. Зокрема, компанія запустила кар'єрний портал МНР4U - зручну онлайн-платформу, де можна переглядати вакансії, подавати резюме, відстежувати статус заявки та отримувати сповіщення. Також впроваджено чат-бот, який допомагає кандидатам у навігації, відповідає на типові запитання та значно знижує навантаження на рекрутерів. [55], [56]

Проте, незважаючи на високий рівень автоматизації, модуль рекрутингу в «МХП» ще не повністю відповідає концепції data-driven HR. У процесі аналізу було виявлено кілька викликів:

- Відсутність воронки рекрутингу. Не реалізовано функціонал, який би дозволяв аналітично відстежувати ефективність кожного етапу рекрутингу: від кількості поданих резюме до кількості оферів та прийнятих кандидатів.
- Слабка аналітика. Модуль не забезпечує побудову інтерактивних дашбордів, які дозволяли б HR-аналітикам відстежувати середній час найму (time-to-hire), вартість закриття вакансії (cost-per-hire), ефективність каналів залучення (source-of-hire) тощо.
- Немає прогнозування потреб у персоналі. Процес підбору працівників в основному є реактивним: вакансії відкриваються після появи потреби. Відсутня система аналітичного планування рекрутингу, що

враховувала б сезонність, бізнес-плани, динаміку змін чисельності працівників у регіонах або підрозділах.

Таким чином, SAP SF Recruiting у «МХП» виконує операційну функцію, але ще не інтегрований повноцінно з модулями Performance & Goals та Learning, а також не досягнув стратегічного рівня керованості через дані. На мою думку, однією з найбільш обґрунтованих точок зростання для підвищення ефективності рекрутингової системи «МХП» є впровадження аналітичної платформи SAP Analytics Cloud (SAC).

Застосування аналітичних інструментів надало б можливість візуалізувати воронку найму в режимі реального часу - від етапу надходження резюме до остаточного працевлаштування кандидата, що забезпечило б прозорість процесу для менеджменту. Аналіз ключових показників - таких як середній час найму (time-to-hire), коефіцієнт переходу між етапами відбору, вартість закриття вакансії або ефективність каналів залучення - дозволив би перейти від описової до діагностичної та прогностичної HR-аналітики. Це дало б змогу моделювати майбутні потреби у персоналі, враховуючи сезонні коливання, динаміку розширення підрозділів, зміну чисельності у регіонах.

Особливо важливим виглядає потенціал виявлення вузьких місць у рекрутингових процесах: системна аналітика могла б оперативно сигналізувати про точки втрати кандидатів, низьку конверсію або перевантаження окремих етапів. Замість реактивного закриття вакансій, компанія отримала б змогу впровадити проактивне планування кадрового забезпечення, що відповідало б високому рівню цифрової зрілості «МХП».

З метою систематизації наявних цифрових рішень, що використовуються в HR-системі ПрАТ «МХП», я вважаю, що доцільно провести порівняльний аналіз охоплення ключових функціональних напрямів управління персоналом відповідними модулями SAP SuccessFactors. Такий підхід дозволяє не лише виявити рівень впровадження цифрових інструментів, а й окреслити наявні функціональні прогалини

в екосистемі. Нижче представлена аналітична табл. 2.2, що узагальнює ступінь цифрової зрілості основних HR-функцій у компанії з урахуванням глибини інтеграції, автоматизації та наявності інструментів аналітики.

Таблиця 2.2- «Охоплення HR-функцій цифровими інструментами в «МХП»

HR-функція	Цифровий інструмент	Рівень розвитку	Ключові характеристики та коментарі
Рекрутинг	SAP SF Recruiting + MHP4U + чат-бот	Середній	Є автоматизація, проте немає повної аналітики, інтеграції та воронки найму
Навчання (LMS)	SAP SF Learning + iSpring	Низький	Призначення курсів вручну, відсутня персоналізація, низький рівень залучення
OKR та Управління результативності	SAP SF Performance & Goals	Середній	Впроваджено OKR, немає зв'язку з навчанням та глибокої аналітики
Онбординг	Відсутні, ведеться вручну	Відсутній	Не існує окремого модуля або цифрової платформи для адаптації
Адміністрування персоналу	SAP SF Employee Central + e-docflow	Високий	Цифровий архів, електронні документи, ЕЦП, повна інтеграція з оргструктурою

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Я вважаю, що поряд із аналізом функціональних модулів цифрової HR-системи в «МХП», доцільно розглянути і динаміку змін у структурі персоналу за останні роки. Адже цифрова трансформація набуває реального значення лише тоді, коли вона відповідає масштабам організації та складності управлінських процесів, які в ній відбуваються. Зі зростанням загальної чисельності працівників і, зокрема, адміністративного ядра компанії, посилюється потреба в гнучкій, інтегрованій системі управління людським капіталом.

Щоб глибше зрозуміти масштаби змін, варто звернутися до кількісних показників - зокрема, динаміки штатної чисельності працівників у ПрАТ «МХП», що відображає еволюцію компанії як складної організаційної системи та дає підґрунтя для оцінки поточного рівня цифрової зрілості HR-моделі.

Рисунок 2.5 «Динаміка чисельності працівників у ПрАТ “МХП”» демонструє стабільне зростання персоналу протягом 2021–2023 років. Якщо у 2021 році в компанії працювало 27 367 осіб, то вже у 2023 році цей показник досягнув 29 525 осіб - тобто за два роки приріст склав понад 2 100 працівників. Особливо показовим є зростання частки адміністративного персоналу, який включає менеджерів і спеціалістів: з 6977 осіб у 2021 році (25,5% загального штату) до 8071 у 2023 році (27,3%).

Цей тренд відображає не лише масштабування виробництва, а й структурні зрушення в бік посилення управлінської складової в компанії. Зростання кількості спеціалістів і менеджерів свідчить про збільшення обсягів координаційної, аналітичної та навчальної роботи, а отже - і про необхідність вдосконалення внутрішніх HR-процесів, які забезпечують залучення, адаптацію, оцінку та розвиток персоналу.

Після проведеного глибокого аналізу цифрових рішень у сфері HR, доцільним є систематичне узагальнення результатів у форматі SWOT-аналізу.(див.табл.2.3). Такий підхід дозволяє структуровано оцінити поточний рівень цифрової зрілості системи управління персоналом у ПрАТ «МХП», виокремити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити ключові вектори розвитку.

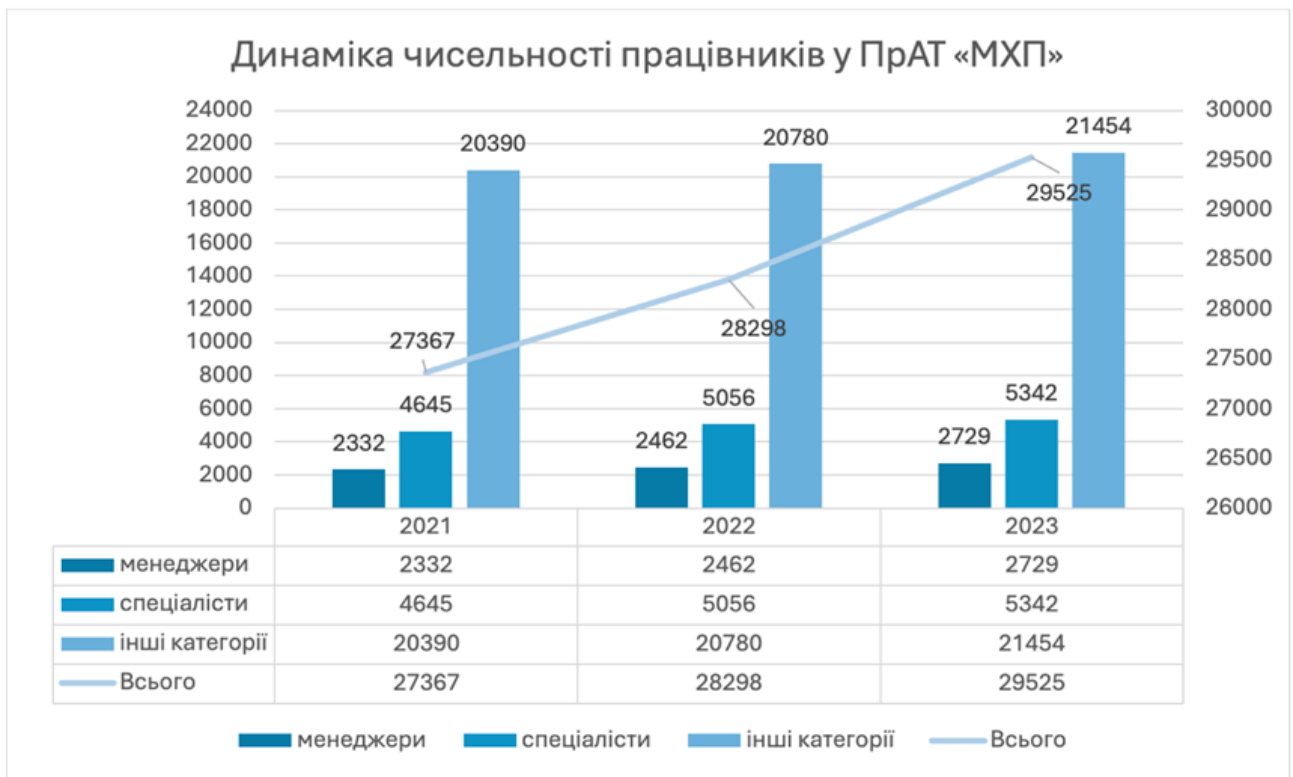


Рисунок 2.5 Динаміка чисельності працівників у ПрАТ «МХП» у 2021–2023 роках
Джерело: розроблено автором на основі [45]

У цьому контексті SWOT-аналіз постає не лише як засіб систематизації, а й як логічне завершення діагностичного етапу. Його мета - чітко виокремити ключові внутрішні сильні сторони компанії, що стали базою для цифрової трансформації, а також виявити бар'єри, які заважають повноцінному переходу до інтегрованої, аналітично керованої HR-системи.

Проведений аналіз цифрової інфраструктури управління персоналом у ПрАТ «МХП» засвідчив наявність потужної основи для реалізації сучасних HR-практик. Компанія вже впровадила низку модулів SAP SuccessFactors - зокрема Performance & Goals, Learning, Employee Central і Recruiting, - а також побудувала електронну систему документообігу, що дозволяє підтримувати повний цикл кадрового адміністрування в цифровому форматі.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів у ПрАТ «МХП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Впровадження SAP SuccessFactors як базової HR-платформи. • Наявність LMS-платформи для навчання (Learning + iSpring). • Електронний документообіг (e-docflow). • Стабільна динаміка зростання персоналу.	• Відсутність інтеграції між модулями (Recruiting, Learning, Performance). • Ручне призначення навчальних курсів. • Відсутність цифрового онбордингу. • Обмежена HR-аналітика.
Можливості	Загрози
• Впровадження SAP Analytics Cloud для аналітики рекрутингу, навчання та оцінки. • Формування єдиного циклу HR-аналітики: «пошук → адаптація → оцінка → навчання» • Створення адаптаційного модуля.	• Ускладнення управління через зростання адміністративного персоналу. • Зниження залученості працівників без персоналізованого розвитку. • Високі вимоги до гнучкості HR-систем на тлі зростання компанії.

Джерело: розроблено автором

Разом із цим, структурний аналіз рівня охоплення HR-функцій цифровими інструментами виявив критичні зони зростання. Найбільш проблемними залишаються відсутність автоматизованого онбордингу, низький рівень інтеграції між модулями, а також нестача HR-аналітики для управлінських рішень. Модулі функціонують переважно ізольовано, що не дозволяє створити єдиний безшовний процес розвитку працівника - від моменту найму до оцінки його ефективності.

Актуальність такого інтегрованого підходу підсилюється поступовим зростанням чисельності персоналу: за останні три роки кількість працівників зросла з 27 367 до 29 525 осіб, із помітним збільшенням частки адміністративного складу. Це свідчить про ускладнення внутрішніх управлінських процесів і посилення потреби в системній, аналітично підкріпленій HR-моделі.

У цьому контексті виникає потреба в удосконаленні цифрової архітектури компанії через формування замкненого HR-циклу «від найму до ефективності». Така

модель передбачає логічне з'єднання процесів рекрутингу, адаптації, навчання та оцінки у межах єдиної аналітичної платформи. У підрозділі 2.3 буде представлено конкретні шляхи реалізації цієї концепції на основі впровадження нових функціональних можливостей, зокрема SAP Analytics Cloud, що дозволить перетворити HR-систему «МХП» на повноцінно data-driven середовище.

2.3 Шляхи вдосконалення управління персоналом через впровадження цифрових рішень

Проведений аналіз цифрової HR-системи ПрАТ «МХП» показав: компанія має потужну технологічну основу у вигляді SAP SuccessFactors, однак її потенціал наразі використовується лише частково. Рекрутингові, навчальні та оціночні модулі функціонують переважно ізольовано, а окремі ключові процеси - зокрема онбординг - взагалі не формалізовані в цифровому середовищі. Така фрагментованість обмежує стратегічне управління персоналом і ускладнює прийняття рішень на основі даних. Також зростання кількості працівників, збільшення частки адміністративного персоналу та підвищена складність внутрішніх структур вимагають побудови більш інтегрованої, аналітично керованої HR-системи.

Відповідно, завданням цього підрозділу є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у МХП шляхом переходу до замкненого цифрового HR-циклу «від найму до ефективності». Особлива увага буде приділена побудові логічно з'єднаної архітектури SAP-модулів, впровадженню HR-аналітики на базі SAP Analytics Cloud, а також покращенню цифрового досвіду працівників. Метою є не просто автоматизація окремих операцій, а створення цілісної data-driven

екосистеми, що дозволить трансформувати підхід до роботи з персоналом - від реактивного до проактивного, від інтуїтивного до аналітичного.

На мою думку, одним із прикладів ефективного застосування цифрових технологій в управлінні персоналом є побудова моделі замкненого HR-циклу на основі платформи SAP SuccessFactors у компанії ПрАТ «МХП». Розроблена модель дозволяє охопити весь життєвий цикл працівника - від моменту рекрутингу до етапу формування індивідуального плану навчання на основі результатів оцінювання. Стратегічною ціллю цього циклу є не лише оптимізація процедур, а й формування культури аналітично обґрунтованого управління персоналом на базі цифрових даних.

Модель складається з трьох ключових етапів:

- Етап 1. Пошук та оформлення (рекрутинг); (тривалість – 5 днів)
- Етап 2. Адаптація та постановка цілей; (тривалість – 5 днів)
- Етап 3. Оцінка ефективності та персоналізоване навчання. (7 днів)

Загальна орієнтовна тривалість повного HR-циклу 17 днів. Але хочу наголосити, що зазначені строки є орієнтовними і можуть коливатися залежно від низки факторів, зокрема:

- Типу та рівня посади: керівні позиції зазвичай мають довші цикли оцінки й адаптації.
- Швидкості взаємодії між підрозділами: затримки можуть виникати на погодженнях, через людський фактор або через технічні труднощі в SAP.
- Завантаженості рекрутерів чи керівників: деякі процеси можуть бути відкладені через відпустки, терміновість інших задач тощо.
- Неуспішна адаптація може спричинити повторення окремих процесів (курси, корекція цілей, тощо).

Саме тому в межах системного управління проєктом доцільно закладати буфер у 10–15% додаткового часу, а також передбачити паралельність виконання деяких завдань (наприклад, формування OKR може йти паралельно з проходженням курсів).

Кожен з етапів включає чітко визначені процеси, відповідальних осіб, цифрові інструменти та очікувані результати, що дозволяє підтримувати безперервність HR-циклу.(див. рис. 2.6). Зміст схеми поєднує елементи, які можуть бути представлені у вигляді графіка Ганта (послідовність та тривалість процесів), а також матриці відповідальності (рольові функції кожного учасника процесу). Врахування цих елементів дозволяє перейти від простого ілюстрування до проектного управління HR-цифровізацією. Детально розглянемо кожен з них.

Формування заявки на вакансію (тривалість – 1 день) - це перший і фундаментальний процес усього замкненого HR-циклу, який ініціюється безпосередньо в точці виникнення реальної бізнес-потреби. Саме в цьому місці управління персоналом перетворюється на проактивну, цифрово керовану систему.

У цифровій моделі, яку я побудувала, процес починається з усвідомленої ініціації кадрової потреби: підрозділ зіштовхується з перевантаженням, запуском нового напрямку, сезонним піком або втратою працівника. Усвідомивши це, керівник підрозділу відкриває шаблон заявки у модулі SAP SuccessFactors Recruiting, де заповнює всі обов’язкові поля: назву посади, тип зайнятості, локацію, кваліфікаційні вимоги, очікувану дату початку роботи, а також обґрунтування самої потреби. Частина інформації підтягнеться автоматично з SAP Employee Central (структура, локація, посада), решта - вноситься вручну. Після збереження заявка отримує унікальний ідентифікатор і фіксується в системі як офіційний цифровий об’єкт, що запускає увесь подальший рекрутинговий ланцюг.

У межах процесу ресурсом виступає сформована заявка в SAP SF Recruiting, яка стає не лише виходом із процесу, а й вхідною точкою для наступного - затвердження вакансії HR-бізнес-партнером. До додаткових ресурсів, які забезпечують цей процес, належать: SAP SuccessFactors Recruiting як цифрова платформа, шаблон заявки - уніфікований стандарт оформлення запиту, кадрові дані з SAP Employee Central та штатний розпис, що підтверджує наявність посади або обґрунтовує створення нової.

Цифрова фіксація заявки не лише забезпечує прозорість, а й спрощує подальшу автоматизацію: сформована заявка автоматично потрапляє на погодження без додаткових ручних дій. Це дозволяє скоротити час реагування, зменшити адміністративне навантаження й виключити дублювання чи втрату інформації.

Після формування заявки на вакансію, яка ініціюється керівником підрозділу через SAP SF Recruiting, наступним етапом у запропонованому мною цифровому HR-циклі виступає процес її затвердження (тривалість – 0,5 дні). У реаліях компанії «МХП» саме цей крок є критичним із погляду забезпечення відповідності запиту на персонал організаційній структурі, політиці управління персоналом та загальній кадровій стратегії підприємства. Тому при розробці логіки вдосконаленого процесу було вирішено не інтегрувати цю дію до попереднього блоку, а, навпаки, виділити її як окремий повноцінний процес - з чітко визначеною відповідальною особою, інструментом реалізації та цифровим результатом.

У «МХП» функцію перевірки, аналізу та затвердження заявки виконує HR-бізнес-партнер - посадова особа, яка в компанії має не формальні, а стратегічні повноваження у сфері управління персоналом. Саме HR-бізнес-партнер стає першим фільтром на шляху необґрунтованих або помилкових запитів на підбір працівників. Для автоматизації цієї функції в «МХП» використовується модуль SAP Workflow - вбудований механізм погодження, який дозволяє налаштовувати логіку проходження заявки між відповідальними особами. Після того як керівник підрозділу заповнив заявку в SAP SF, система автоматично формує workflow-завдання і надсилає його HR-бізнес-партнеру. Той, у свою чергу, отримує сповіщення в системі з прямим посиланням на заявку, де вже відображені всі ключові параметри: найменування посади, підрозділ, тип зайнятості, терміни, аргументація. Якщо ж вона відповідає всім вимогам, заявка затверджується одним натисканням, а система фіксує рішення, дату, час і відповідальну особу. SAP Workflow у запропонованій моделі відіграє ключову роль: він не лише формалізує процес, а й перетворює його на керований, аналітично вимірюваний компонент HR-архітектури.

Затверджена заявка, яка отримала статус "approved" у системі SAP, виступає вихідним об'єктом цього процесу. Саме вона передається рекрутеру, який на її основі запускає процес публікації. Таким чином, затвердження вакансії не лише замикає підпроцес погодження, а й відкриває подальший ланцюг операцій - формування оголошення, оцінка резюме, призначення співбесід.

Далі переходимо до наступного логічного етапу – публікації вакансії, яка виконується спеціалістом з підбору персоналу (тривалість – 0,5 днів). Саме цей процес відкриває зовнішній контур взаємодії компанії з ринком праці, адже публікація є першою точкою контакту потенційних кандидатів з брендом роботодавця «МХП».

У рамках цього процесу публікація здійснюється двома паралельними маршрутами: по-перше, вакансія розміщується у внутрішній системі SAP SuccessFactors Career Site, доступній для всіх працівників компанії (внутрішній ринок), а по-друге - відправляється на зовнішні портали з пошуку роботи, зокрема Work.ua, Rabota.ua та інші регіональні платформи. В системі SAP ці інтеграції реалізуються через попередньо налаштовані канали автоматичного розміщення. Тобто, після заповнення форми, рекрутер одним натисканням відправляє вакансію на всі необхідні платформи, де вона одразу з'являється у відкритому доступі. За умов високої конкуренції на ринку праці оперативність публікації може визначати успіх або провал закриття вакансії. У «МХП» були випадки, коли затримка навіть на 1–2 дні призводила до втрати релевантних кандидатів - саме це стало поштовхом для розробки цього процесу в цифрово контрольованому форматі.

Вся інформація про те, на яких платформах була розміщена вакансія, скільки переглядів вона зібрала, звідки надійшли відгуки, які кандидати дійшли до фінального етапу - усе це фіксується в SAP SuccessFactors і в подальшому може бути вивантажено до SAP Analytics Cloud для побудови ефективної воронки рекрутингу. Саме тому вихід цього процесу - опублікована вакансія - має аналітичну цінність і в подальшому виступає джерелом показників ефективності HR-служби. В рамках запропонованого вдосконалення рекрутер отримує не лише інструменти автоматизації, але й аналітичні

підказки: система SAP може рекомендувати оптимальний час публікації, канали з найвищою конверсією за попередніми аналогічними вакансіями, а також шаблони формулювань, які мають найкращу залученість кандидатів. У перспективі це дозволяє перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого публікування, що цілком відповідає концепції побудови data-driven HR-системи, яку я запропонувала як ключовий вектор трансформації управління персоналом у «МХП».

Далі рекрутер переходить до етапу прийому та оцінки резюме кандидатів, що надійшли у відповідь на відкриту позицію (тривалість – 1 день). У запропонованій мною моделі за нотацією IDFO цей етап виконується рекрутером з використанням функціоналу SAP SuccessFactors Recruiting, який надає потужні інструменти для попереднього фільтрування, оцінювання та ранжування кандидатів.

Процес починається з того, що система SAP SF автоматично фіксує всі відгуки, які надійшли з різних джерел - внутрішнього порталу, Work.ua, Rabota.ua, тощо - й акумулює їх у єдиному цифровому середовищі. У кожному профілі система формує особисту картку кандидата, де зібрані його резюме, супровідний лист (якщо є), джерело надходження, дата подачі, а також первинна інформація, отримана в ході реєстрації на платформі. Ключовим ресурсом цього процесу виступають відфільтровані резюме - тобто ті, що пройшли базову автоматичну перевірку на відповідність ключовим вимогам. SAP SuccessFactors на цьому етапі застосовує алгоритми фільтрації, які можуть бути налаштовані за параметрами: стаж, освіта, ключові слова, географічне розташування, тип зайнятості, а також історія попередніх відгуків. Після цього рекрутер переходить до індивідуального опрацювання кожного кандидата. Тут важливим є поєднання цифрових можливостей і професійної експертизи: система може вказати, що кандидат відповідає формальним вимогам, але саме рекрутер оцінює мотивацію, сталість кар'єрної траєкторії, узгодженість досвіду з корпоративною культурою компанії.

У «МХП» до впровадження SAP SuccessFactors попередній відбір здійснювався вручну - резюме надходили в листах, через форми на сайті, у вигляді

файлів, часто без структури, що ускладнювало порівняння та систематизацію, щозатягувало підбір персоналу та створювало ризики втрати релевантних кандидатів через банальну затримку в опрацюванні. Процес «Прийом та оцінка резюме» створює підґрунтя для подальшого формування кадрового резерву. Якщо кандидат не підходить для конкретної позиції, але потенційно може бути цікавим компанії - його картка може бути збережена в системі для подальшого розгляду. Таким чином, етап фільтрації стає не лише інструментом відбору, а й джерелом формування пулу кандидатів, що є стратегічним активом для HR-служби.

Кожне резюме фіксується з джерелом, датою, результатом розгляду, що дозволяє будувати в подальшому звіти: скільки резюме надійшло, скільки пройшли автоматичний фільтр, яка конверсія в запрошення на співбесіду. Ці дані можуть бути зведені в SAP Analytics Cloud і використані для оцінки ефективності рекрутера, каналів залучення, якості текстів вакансій тощо.

Після того як кандидат пройшов етап попереднього скринінгу, HR-цикл переходить до наступного блоку - технічної співбесіди, що ініціюється безпосередньо керівником підрозділу (тривалість 1 день). Саме на цьому етапі завершується попередній зовнішній цикл рекрутингу, і починається внутрішня управлінська оцінка відповідності кандидата конкретній посаді, команді та професійному контексту підрозділу.

У практиці «МХП» технічні співбесіди вже давно проводяться саме керівниками команд або департаментів, проте до впровадження SAP SuccessFactors цей процес був слабо формалізованим. Запрошення на співбесіду часто ініціювались вручну через пошту або месенджери, результати не завжди фіксувались, а рішення - зберігались у вигляді особистих вражень або усних обговорень з HR. У запропонованій моделі HR-циклу технічна співбесіда починається з того, що SAP SF автоматично формує завдання керівнику підрозділу, який отримує повідомлення про кандидата, додає співбесіду до свого календаря та має доступ до всієї інформації - від заявки на вакансію до резюме й історії відгуку.

На цьому етапі ресурсом процесу виступає сам початок співбесіди, тобто ініціація управлінської взаємодії між потенційним працівником і його майбутнім керівником. Моїм свідомим рішенням було виділити технічну співбесіду окремо, не об'єднуючи її з оцінкою, щоб підкреслити роль живого контакту в процесі підбору персоналу, та надати цьому етапу належного управлінського значення. Факт призначення співбесіди фіксується в SAP, що дає змогу HR-відділу бачити, коли, з ким і за якою вакансією була організована зустріч.

HR-цикл логічно переходить до прийняття остаточного рішення щодо найму (тривалість – 0,5 дні). Цей етап стає перехідним мостом між підбором і подальшою інтеграцією кандидата до компанії, формуючи якісну основу для адаптаційного треку.

У контексті практики «МХП» прийняття рішення традиційно здійснюється керівником підрозділу. Даний процес ініціює керівник одразу після технічної співбесіди, заповнюючи анкету-оцінку кандидата в SAP SuccessFactors. Ця анкета містить стандартизовані поля: оцінка технічних навичок, аналітичного мислення, здатності до навчання, комунікаційних якостей, мотивації, потенціалу до зростання. Система дозволяє встановити вагу кожного критерію залежно від типу посади, що забезпечує об'єктивність і уніфікацію підходів. Крім того, передбачено поле для загального висновку та фіксації рішення: “рекомендувати до найму” / “не рекомендувати” / “поставити в резерв”. У межах процесу ключовим ресурсом виступає сформована анкета-оцінка співбесіди та встановлений статус кандидата, який зберігається в системі як офіційна позиція керівника. Ці дані автоматично додаються до електронного профілю кандидата і передаються HR-бізнес-партнеру для подальших дій (узгодження пропозиції, формування офферу, підготовка до виходу на роботу). На додачу, у SAP SuccessFactors передбачена можливість доступу до анкети декільком сторонам - HR, іншим керівникам, які також взаємодіятимуть із кандидатом. Таким чином, процес прийняття рішення стає прозорим, співвіднесеним і документованим, що значно знижує ризики конфліктів і кадрових помилок.

У запропонованій моделі саме цей етап виконує ще одну важливу функцію: він є тригером до переходу в наступний етап HR-циклу - створення профілю працівника. Після того як рішення фіксується, система автоматично генерує завдання для адміністратора SAP SF щодо відкриття тимчасового облікового запису для новачка, на підставі якого буде розгорнута адаптаційна програма.

Створення профілю нового співробітника в системі є не лише адміністративним, а й функціонально критичним, оскільки забезпечує цифрову присутність майбутнього працівника в інформаційному просторі компанії та слугує точкою входу до адаптаційного контуру (тривалість – 1 день). У «МХП» саме адміністратор SAP SuccessFactors відповідає за ініціалізацію профілю. У запропонованій моделі це не просто створення облікового запису, а генерація тимчасового профілю для “новачка”, який формується ще до офіційного першого робочого дня.

У межах HR-циклу саме цей профіль виступає ключовим ресурсом для наступного етапу - він дозволяє призначити адаптаційні дії, формувати індивідуальні цілі, запускати електронні форми оцінки, відслідковувати прогрес і взаємодію нового працівника з системою. Цифровий профіль дозволяє відстежити всю історію працівника - від першої співбесіди до завершення випробувального терміну, а згодом - до щорічних оцінок, навчання, підвищень або ротацій.

Після завершення формальних процедур прийняття рішення щодо найму та створення тимчасового профілю новачка в системі, HR-цикл переходить у нову фазу - етап адаптації та постановки цілей. В запропонованій моделі «МХП» відкриває цей етап процес розсилки онбординг-плану, за який відповідає HR-бізнес-партнер (тривалість 0,5 дні).

Цей процес є не просто комунікаційною дією, а стратегічним елементом управління враженням і ефективністю “першого контакту”. Як тільки профіль отримує статус “pre-hire”, система автоматично формує завдання HR-бізнес-партнеру з розсилки адаптаційного пакета документів та інструкцій. У цьому пакеті містяться

персоналізовані матеріали, серед яких: вітальний лист від компанії, короткий опис ключових політик, контакти куратора, посилання на welcome-курси, а також розгорнутий план адаптаційного періоду з чітко вказаними діями, строками і відповідальними особами. У моделі HR-циклу ресурсом цього процесу виступають саме чіткі вказівки на адаптаційний період. Ці вказівки охоплюють графік знайомства з командою, графік зустрічей із керівником, перелік курсів, формати зворотного зв'язку, точки проміжного оцінювання. Вони створюються на основі шаблонів, які будуть стандартизовані в SAP SF Onboarding, але можуть бути адаптовані під конкретну посаду, тип зайнятості або функціональний блок.

Розсилка адаптаційного плану дозволяє відслідковувати відповідність реального процесу - запланованому. У випадку затримок, змін або складнощів, система надсилає нагадування відповідальним особам, а HR-бізнес-партнер може оперативно втручатися. У результаті компанія не лише супроводжує новачка, а й демонструє системність, турботу та високий рівень організаційної культури, що особливо важливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та зростаючої конкуренції за таланти.

Наступним логічним кроком у структурі адаптаційного етапу HR-циклу є проходження welcome-курсів (тривалість – 2 дні). Цей процес відбувається безпосередньо за участі самого працівника, який щойно долучився до компанії, і має на меті забезпечити інформаційну орієнтацію, сформувати базове розуміння внутрішньої культури, правил, процесів, а також підготувати до повноцінної участі в житті колективу. Цей процес є не факультативним, а структурно інтегрованим в адаптаційну траєкторію, і стартує одразу після отримання працівником доступу до системи. Сам процес буде реалізовуватись через інтеграцію SAP SuccessFactors Learning (LMS), де курси представлені в інтерактивному форматі: відео, інфографіка, тести, гейміфіковані сценарії, політики в PDF, чек-листи тощо. Працівник має змогу проходити їх у власному темпі, а система автоматично фіксує дату, тривалість, результати тестів і статус завершення кожного модуля. У межах цього процесу

ресурсом виступають результати курсу - зокрема цифрові сертифікати, відсоток правильних відповідей, коментарі до помилок і статистика перегляду контенту. Цифрова фіксація результатів welcome-курсів створює основу для подальшої інтеграції даних в оцінку адаптації. Наприклад, успішне проходження всіх модулів може бути однією з умов завершення випробувального терміну або запуску оцінювальної форми для керівника.

Тож це ефективний, контрольований, персоналізований інструмент адаптації, що дозволяє стандартизувати досвід кожного новачка та забезпечити високу якість інтеграції навіть за умов географічної розпорошеності підрозділів, змішаного формату роботи або великого потоку найму.

Наступним етапом у межах фази адаптації після проходження welcome-курсів є цільова співбесіда щодо очікувань, яку ініціює безпосередньо керівник підрозділу (тривалість 1 день). Цей процес слугує переходом від загальної інтеграції до персоналізованої взаємодії з новачком і виконує функцію узгодження індивідуальних очікувань, цілей та критеріїв успішності на період адаптації. Це один із ключових процесів, адже саме на цьому етапі вперше чітко формулюються параметри, за якими буде оцінюватися ефективність нового співробітника в найближчі 1–3 місяці. На практиці співбесіда щодо очікувань відбувається після того, як працівник ознайомився з організацією через welcome-курси та базові матеріали. Це створює базовий рівень розуміння корпоративного середовища та дозволяє уникнути ситуації, коли співробітник вступає в діалог, не маючи уявлення про структуру компанії чи вимоги до посади.

Ресурсом цього процесу є сформований OKR - набір цілей, адаптований під конкретну посаду, погоджений з урахуванням реального функціонального контексту підрозділу. Я пропоную удосконалення цього процесу через створення спеціального підмодуля адаптаційного цілепокладання всередині SAP Performance & Goals. Йдеться про розробку окремого типу цілей - «Мої цілі на адаптаційний період», які відображатимуться у профілі новачка до завершення випробувального терміну. Для

таких цілей буде створено стандартизовану форму погодження “Затвердження цілей на адаптаційний період”, яка запускатиметься після цільової співбесіди й зберігатиметься як цифрова угода між працівником і компанією. У SAP SuccessFactors керівник має змогу створити або відредагувати шаблон цілей, встановити очікувані результати, дедлайни, метрики та коефіцієнти вагомості. Новий функціонал дозволить винести адаптаційні цілі в окремий блок, який згодом трансформується в загальні цілі ефективності працівника.

Цільова співбесіда з фіксацією OKR дозволяє створити “цифрову угоду” між працівником і компанією. Вона не є жорсткою директивною, а навпаки - дає змогу узгодити очікування в обидва боки: що організація хоче отримати, і що працівник готовий дати. Сформовані OKR одразу інтегруються в інші модулі SAP - зокрема, в оцінювання результатів адаптації, планування навчання та побудову аналітики в SAP Analytics Cloud. Це забезпечує наскрізну логіку HR-цифровізації: кожна дія не просто виконується, а стає даними, на основі яких можна будувати прогнози, моделі ризику плинності, визначати найуспішніші патерни адаптації для різних посад.

Наступним етапом HR-циклу стає запуск форм оцінки - процес, що забезпечує системне відстеження прогресу, фіксацію результатів і створення об’єктивної бази для ухвалення управлінських рішень (тривалість – 0,5 дні). У цифровій моделі управління персоналом компанії «МХП» цей процес реалізується адміністратором SAP SuccessFactors, який ініціює запуск індивідуальної форми оцінки для кожного нового співробітника. Ці форми автоматично пов’язуються з профілем працівника та структурною одиницею, в якій він працює, що дозволяє забезпечити персоналізацію, але при цьому зберігати уніфікованість методів оцінювання по всій компанії. Ресурсом процесу виступає сформована оцінка - тобто цифрова форма, створена в SAP SF, яка згодом буде заповнюватися керівником підрозділу, HR-бізнес-партнером або самою системою на основі заданих метрик. У деяких випадках буде передбачено також функціонал самооцінки - коли працівник самостійно оцінює свій прогрес, що дозволяє включити елемент рефлексії в процес адаптації.

Раніше у «МХП», без повноцінної цифрової інтеграції, оцінка результатів адаптації проходила в ручному режимі - через неструктуровані зустрічі, усні зворотні зв'язки, а іноді - взагалі не фіксувалася. Це призводило до того, що рішення про завершення адаптації приймалися суб'єктивно, без аналітичної основи, що створювало ризики як для працівників (необґрунтовані очікування), так і для компанії (втрати продуктивності, плинність). У цифровій моделі, яку я сформувала, запуск форми оцінки - це не технічна дія, а запуск механізму контролю якості адаптації. Усі ці дані автоматично фіксуються та зберігаються в історії працівника, що дозволяє в майбутньому аналізувати типові труднощі новачків, оцінювати ефективність різних адаптаційних траєкторій і коригувати навчальні програми. Також форми оцінювання, які запускаються адміністратором, інтегруються в загальну HR-аналітику - вони можуть бути вивантажені до SAP Analytics Cloud, де формується дашборд адаптації: середній бал за результатами, відсоток завершення адаптації, кількість позитивних/негативних результатів, динаміка проходження по департаментах.

Фінальним процесом етапу адаптації є оцінювання результатів адаптації, за яке безпосередньо відповідає керівник підрозділу (тривалість – 1 день). Цей процес має не лише підсумкову, а й стратегічну функцію - він дозволяє не просто зробити висновок про успішність або неуспішність адаптації конкретного працівника, але й запустити подальший управлінський маршрут - формалізацію в штаті, персоналізоване навчання, включення в оцінку ефективності або перегляд посадових завдань.

Оцінювання відбувається на основі форми, яка була заздалегідь створена й активована адміністратором SAP SF на попередньому етапі. У цій формі відображені всі ключові цілі адаптаційного періоду (формалізовані у форматі OKR), а також супутні критерії: залученість, комунікація, інтеграція в команду, ініціативність, відповідність корпоративним стандартам. Керівник підрозділу заповнює форму в електронному вигляді, відзначаючи рівень досягнення кожної цілі, додаючи коментарі, приклади або зауваження. Водночас SAP SuccessFactors може автоматично

підтягувати деякі об'єктивні дані - наприклад, кількість завершених курсів, участь у мітингах, дотримання дедлайнів. У цьому процесі оцінка виконує роль управлінського рішення, що ґрунтується як на цифрових даних, так і на безпосередньому спостереженні керівника. Завдяки цьому вдається досягти балансу між кількісною метрикою (наскільки досягнуто задані цілі) та якісною інтерпретацією поведінкових характеристик (наскільки ефективно працівник увійшов у команду, проявляв ініціативу тощо). Важливим є й те, що дані з форми оцінювання одразу потрапляють у SAP Analytics Cloud, де можуть бути використані для аналітики на макрорівні:

- Які відділи мають найвищий відсоток успішної адаптації?
- Які типи посад вимагають додаткової підтримки?
- Який рівень збігу між початковими OKR і фактично досягнутими результатами?

Саме через цей процес система логічно розгалужується: якщо працівник успішно проходить адаптацію, оцінка фіксується як позитивна, статус у системі змінюється на «постійний співробітник», і процес переходить до третього етапу - оцінки ефективності та персоналізоване навчання. Якщо ж результати виявляються незадовільними, система ініціює повернення до окремих етапів адаптації, зокрема до повторного проходження welcome-курсів, уточнення або перегляду цілей, а також запуску коригуючого плану дій.

Першим процесом третього етапу є запуск оцінювання постійних форм та OKR, який ініціюється адміністратором SAP SuccessFactors (тривалість 0,5 днів). Цей процес має чітку логіку: після зміни статусу працівника на «постійний» у SAP SF (що відбувається автоматично після позитивного завершення адаптації), система формує нове завдання для адміністратора - запустити регулярну оцінку ефективності, орієнтовану на більш довгостроковий горизонт. На відміну від адаптаційних цілей, які були здебільшого операційними та тактичними, нові OKR (Objectives and Key Results) охоплюють стратегічні показники, вплив на команду, досягнення квартальних або

річних планів, проактивність, інноваційність, відповідність культурним цінностям компанії.

Ресурсом цього процесу є запуснені форми постійного оцінювання, які автоматично зберігаються у профілі співробітника та будуть використовуватись у подальших управлінських процедурах - оцінювання результативності, ротації, формування кадрового резерву, призначення індивідуальних програм навчання.

Раніше у «МХП» оцінювання працівників після адаптації часто мало епізодичний характер, не було чітко прив'язане до цілей, а результати не завжди фіксувалися централізовано. Як наслідок, не було єдиної бази даних, яка б дозволяла здійснювати порівняння, аналіз динаміки або формувати кадрові рішення на основі історії ефективності. У цифровій моделі цей процес кардинально змінює ситуацію:

1. Запуск форми в SAP SF створює єдине джерело правди - одна система, один алгоритм, одна логіка.
2. Дані з форм автоматично передаються в SAP Analytics Cloud, що дозволяє будувати графіки динаміки результативності, виявляти закономірності зростання, відставання або стабільної ефективності.
3. Запуск постійних форм створює основу для персоналізованих маршрутів навчання, адже на їх основі система може визначити, які компетенції потребують розвитку, а які вже стали сильними сторонами працівника.

Особливо важливо, що оцінювання за OKR - це не одномоментна дія, а процес, що розгортається у часі: працівник бачить свої цілі в системі, може вносити проміжні оновлення, отримувати зворотний зв'язок, а керівник - коментувати виконання, коригувати очікування, виставляти пріоритети. Це перетворює систему оцінювання на постійний діалог, а не разову формальність.

Саме процес заповнення постійних OKR є тим моментом, коли новоприйнятий співробітник остаточно вбудовується у функціональну тканину організації - він починає свідомо формулювати свій внесок у досягнення командних та організаційних цілей (тривалість – 1 день).

На цьому етапі у системі SAP SuccessFactors працівник бачить призначену йому форму, що містить шаблон або узагальнену структуру OKR, підготовлену керівником чи HR-фахівцем. Завдання працівника полягає в тому, щоб уточнити, конкретизувати та адаптувати ці цілі до своєї зони відповідальності, а також запропонувати власні ключові результати - тобто, чіткі метрики або події, що свідчитимуть про досягнення кожної з цілей. У межах цього процесу ресурсом виступають готові постійні OKR, сформульовані працівником і зафіксовані в його особистому профілі в SAP SF. Важливо, що ці OKR не є односторонньою декларацією - система дозволяє запустити цикл погодження, де керівник підрозділу може внести правки, надати коментарі або схвалити цілі без змін.

Чому цей процес заслуговує на окреме місце в моделі? Насамперед тому, що він переводить працівника з позиції об'єкта адаптації в позицію активного суб'єкта результату. Отже, сформульовані OKR служать базою для подальшого регулярного оцінювання, зокрема щоквартального або піврічного review. Завдяки інтеграції з SAP Analytics Cloud ці цілі перетворюються на аналітичні змінні - можна побачити, які цілі ставлять працівники з різних підрозділів, яка частка з них досягається, які патерни ефективності проявляються у топ-перформерів.

Наступним етапом HR-циклу стає оцінка виконання поставлених цілей і надання зворотного зв'язку, за яку відповідає керівник підрозділу (тривалість – 0,5 днів). Цей процес відображає кульмінацію першого повного циклу оцінювання продуктивності на посаді та водночас ініціює наступний етап розвитку співробітника - навчання, перегляд цілей або планування кар'єрного зростання. У цифровій моделі «МХП» цей процес реалізується через функціонал SAP SF Performance & Goals, де керівник має доступ до затверджених працівником OKR, історії адаптації, динаміки виконання завдань, коментарів до цілей та супутніх дій (завершені проєкти, результати KPI, участь у ініціативах тощо). Платформа дозволяє керівнику в зручному інтерфейсі внести оцінки за кожною ключовою ціллю, використовуючи шкали,

коментарі, прапорці досягнення, а також додати загальні висновки щодо ефективності.

У межах цього процесу ресурсом виступає внесений результат оцінки, який формується як цифровий запис у профілі працівника та зберігається для подальших аналітичних, кадрових і навчальних рішень. Важливо, що оцінка не обмежується кількісними індикаторами: система заохочує надання якісного зворотного зв'язку, який працівник може переглядати, коментувати, ставити уточнюючі питання або ініціювати зустріч із керівником для обговорення деталей. Саме на цьому етапі можливо закріпити культуру відкритої комунікації, що є надзвичайно важливим для сучасної організації. Працівник бачить, що його зусилля помічають, що керівник готовий коментувати не лише цифри, а й стиль роботи, взаємодію, потенціал. Це створює емоційний зв'язок і довіру, які важко забезпечити лише через показники.

Важливо й те, що внесений результат стає основою для прийняття рішення про навчання, яке є наступним процесом HR-циклу. Наприклад, якщо одна з цілей не була досягнута через брак компетенції, система автоматично може запропонувати відповідний курс, менторську програму або участь у внутрішньому воркшопі. Таким чином, зворотний зв'язок не лише фіксує минуле, а формує майбутнє - у вигляді навчальної траєкторії, яка починається вже на наступному етапі.

Переходимо до наступного процесу - аналізу зон розвитку, який здійснює HR-бізнес-партнер (тривалість – 1 день). Саме на цьому етапі інформація, зібрана під час оцінювання ефективності, перетворюється на конкретні висновки про професійні сильні сторони працівника, його потенціал і напрями для подальшого зростання.

У запропонованій цифровій моделі цей процес реалізується з використанням SAP Analytics Cloud (SAC) - хмарної аналітичної платформи, яка об'єднує дані з SAP SuccessFactors, форм оцінки, навчальних модулів та поведінкової аналітики. HR-бізнес-партнер входить у SAC, обирає профіль працівника (або групу працівників), і на основі попередньо заданих аналітичних сценаріїв система автоматично формує діагностику зон розвитку. Цей аналіз включає: розриви між запланованими та

фактично досягнутими OKR, слабкі метрики у порівнянні з середніми по підрозділу, знижену динаміку виконання задач, ознаки низької залученості або уповільненої адаптації, потребу в розвитку ключових компетенцій, що важливі для посади.

Ресурсом є сформовані висновки щодо аналізу, які зберігаються у вигляді аналітичного звіту або дашборду в SAP Analytics Cloud. Ці дані є основою для формування навчального плану працівника або коригування його кар'єрної траєкторії. SAP Analytics Cloud в цьому процесі є не просто візуалізатором. Він виконує функцію розумного асистента HR-бізнес-партнера: підказує можливі причини невідповідностей, дозволяє будувати сценарії “що буде, якщо”, автоматично пропонує релевантні навчальні модулі, виявляє повторювані патерни в командах, де працівники мають однакові зони розвитку. У результаті процес «Аналіз зон розвитку в SAP Analytics Cloud» забезпечує: персоналізацію навчання, фокус HR на реальних потребах, а не інтуїції, економію ресурсів на необґрунтованих програмах, підвищення точності управлінських рішень, цілісне бачення потенціалу та слабких місць команди або всієї організації.

На основі висновків, сформованих у SAP Analytics Cloud під час аналізу зон розвитку, HR-цикл переходить до активної фази усунення виявлених прогалин через цілеспрямоване навчання – до процесу «Призначення навчального курсу», за який відповідає фахівець з дистанційного навчання (тривалість – 0,5 день). У SAP SuccessFactors Learning (LMS) адміністратор або фахівець з навчання бачить рекомендації, сформовані після аналітики SAC: яка компетенція потребує розвитку, які цілі були не досягнуті, які навчальні курси відповідають поточному рівню працівника та формату його роботи (офлайн, онлайн, мікронавчання тощо). На основі цього фахівець призначає один або кілька навчальних курсів, обираючи їх із внутрішньої бібліотеки SAP SF або, за потреби, інтегруючи зовнішній контент (наприклад, від Coursera, Udemy, Prometheus, LinkedIn Learning тощо).

Ресурсом виступають призначені курси - ті, що відображаються в особистому кабінеті працівника в SAP SF Learning, містять цілі, дедлайни, структуру модулів,

інструкції з виконання та форму фінальної оцінки. Хочу наголосити, що в SAP SuccessFactors Learning буде доступна функція автоматичного призначення курсів, яка дозволяє системі самостійно на основі певних тригерів (наприклад, низький бал за компетенцію) призначити працівнику відповідний модуль. Але у запропонованій моделі я свідомо залишила ключову роль за фахівцем з навчання - щоби забезпечити гнучкість, інтерпретацію аналітики та дотримання навчальної стратегії компанії.

Також процес призначення курсу передбачає відстеження ефективності навчання: фахівець може побачити, як часто працівник заходить у курс, на якому етапі зупиняється, які теми викликають труднощі. Це дає змогу в разі потреби адаптувати навчання або призначити підтримку (наставника, консультацію, додаткові матеріали).

Наступним логічним кроком стає безпосереднє проходження навчання самим працівником (тривалість – 2 дні). Цей процес є не просто виконанням технічного завдання - він відіграє центральну роль у трансформації виявлених потреб у реальні знання, навички й поведінкові зміни. Цей процес реалізується через модуль SAP SuccessFactors Learning (LMS). Після входу до особистого кабінету працівник бачить призначені курси у своєму навчальному плані.

Ресурсом є отриманий сертифікат - цифровий документ, який автоматично формується в системі після успішного завершення курсу та підтвердження результату. Цей сертифікат додається до профілю працівника, може бути завантажений, прикріплений до результатів оцінювання, а також враховується при подальшому складанні навчальної статистики.

SAP SF LMS дозволяє формувати інтерактивні звіти, які відображають: % проходження курсу, кількість спроб складання підсумкового тесту, середній бал, динаміку за модулями. Ці дані будуть проаналізовані HR-бізнес-партнером або фахівцем з навчання, щоби прийняти рішення про подальші кроки: чи потрібна додаткова підтримка, чи варто продовжити навчання на поглибленому рівні, чи вже можна переходити до оновлення статусу працівника.

Після того як працівник успішно пройшов призначений навчальний курс і отримав підтвердження у вигляді сертифіката, цифрова HR-модель «МХП» переходить до фінального процесу етапу «Оцінка ефективності та персоналізоване навчання» - фіксації результату навчання та оновлення профілю працівника до постійного статусу (тривалість – 0,5 днів). Цей процес завершується дією адміністратора SAP SuccessFactors, який виконує ключові технічні дії, що мають стратегічне значення для системи управління персоналом.

Першим кроком адміністратора є верифікація сертифіката в LMS-модулі SAP SF: чи працівник справді завершив курс, чи виконані всі обов'язкові модулі, чи складено фінальне тестування. Після підтвердження система автоматично прив'язує сертифікат до особистого цифрового дос'є працівника. Далі адміністратор виконує оновлення статусу працівника в SAP SF, змінюючи позначення на «постійний» або, у разі повторного проходження циклу, - на «цикл завершено, підготовка до нового OKR». Це має як технічну, так і концептуальну вагу: цифровий профіль працівника стає цілісним, завершеним на даному етапі розвитку, із прив'язаними результатами адаптації, оцінювання, навчання, зворотного зв'язку та сертифікації. У межах цього процесу ресурсом виступає запуск нового HR-циклу, тобто система готова знову почати відлік - працівнику буде призначено нові OKR, відкрито нові навчальні можливості, збережено прогрес попередніх результатів. Власне, у цьому полягає замкненість HR-моделі: вона не закінчується, а повертається на новий виток, піднятий на вищий рівень досвіду, усвідомленості та результативності. Також цей процес запускає набір нових тригерів в SAP SF - наприклад, нагадування про планування наступного періоду OKR, відкриття нових навчальних модулів, автоматичне включення до внутрішнього кадрового резерву. Це свідчить про те, що цифрова система не потребує ручного управління кожним наступним кроком - вона здатна самостійно підтримувати логіку безперервного розвитку.

У результаті, процес «Фіксація сертифіката та оновлення профілю на постійний» завершує одну ітерацію замкненого HR-циклу, перетворюючи її на

підґрунтя для наступного. Саме тут стає очевидним, що цифрова модель - це не набір окремих дій, а інтегрована система, в якій кожен процес логічно витікає з попереднього і слугує стартом для наступного. У компанії ПРАТ «МХП» така модель дає змогу побудувати HR-систему, яка не просто обліковує людей, а супроводжує їхній розвиток - постійно, гнучко і стратегічно.

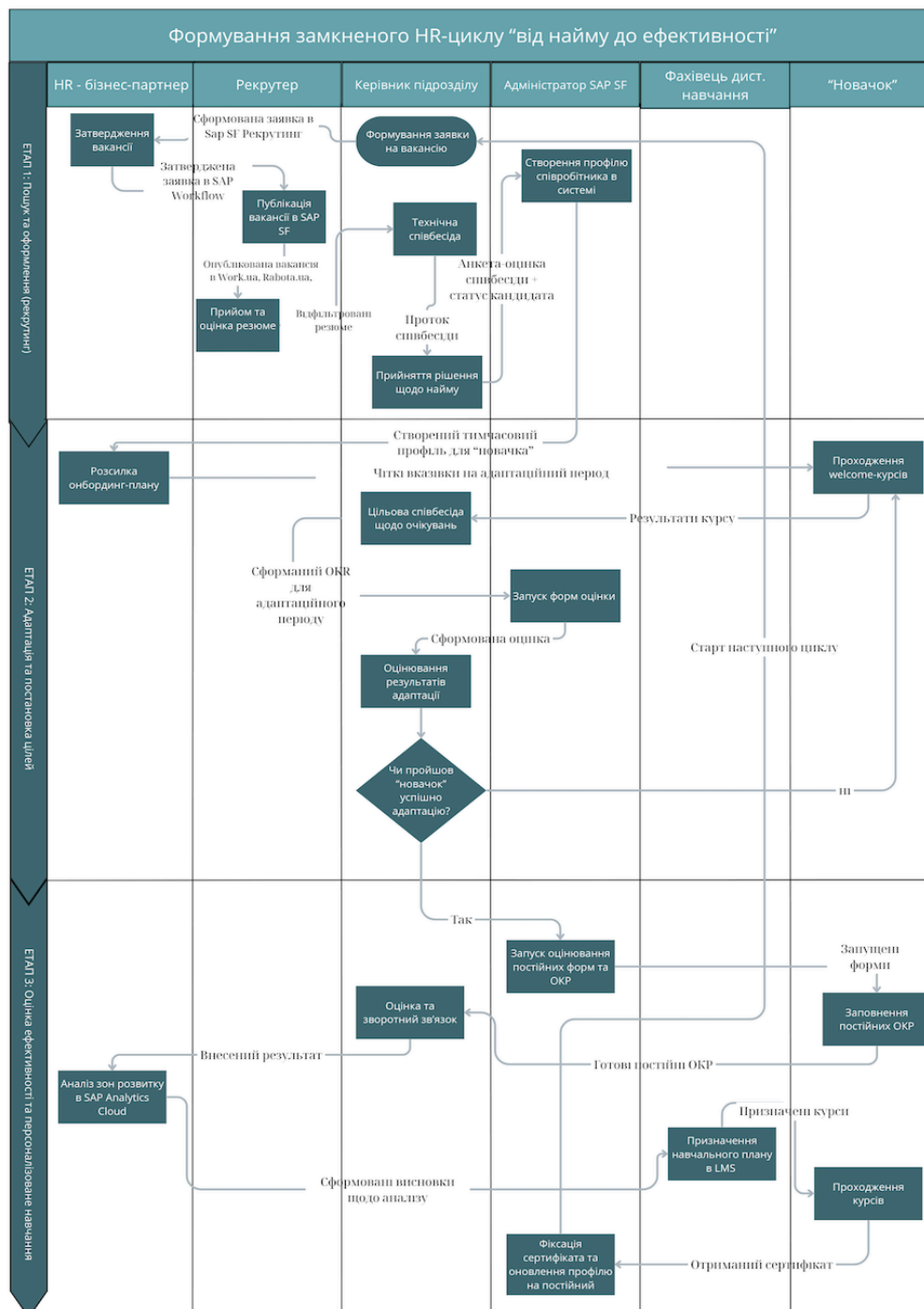


Рисунок 2.6 Процедура за нотацією IDf0 замкненого HR-циклу «від найму до ефективності»

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованої моделі замкненого цифрового HR-циклу «від найму до ефективності» в компанії «МХП» було проведено розрахунок ключових показників економічної ефективності.

Для прийняття рішення щодо впровадження цифрової HR-моделі в компанії «МХП» було здійснено попередню оцінку витрат і розрахунок очікуваної економічної вигоди від її реалізації. Розрахунок базується на комплексному підході, що враховує не лише прямі витрати на інтеграцію та налаштування SAP-модулів, але й потенційний ефект від оптимізації ключових HR-функцій - таких як підбір, адаптація, навчання, оцінювання та аналітика персоналу.

На першому етапі було сформовано деталізовану структуру витрат, яка включає як внутрішні витрати компанії (час працівників, участь у пілотному запуску, навчання), так і зовнішні витрати (робота SAP-консультантів, технічний супровід, інформаційна кампанія). Підсумковий обсяг інвестицій становить: 588 500 грн - загальні витрати на впровадження цифрового HR-циклу. Розрахунки наведено в таблиці 2.4, яка подана нижче.

На другому етапі була проаналізована очікувана річна економія, яка формується внаслідок зниження витрат на найм, навчання, скорочення часу керівників на оцінювання, зменшення плинності кадрів та впровадження наскрізної аналітики на базі SAP Analytics Cloud.

В результаті прогнозна річна економія витрат становить: 4 906 000 грн/рік - за рахунок ефективнішої організації HR-процесів. Деталізована оцінка ефекту наведена нижче в таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 Оцінка витрат на впровадження замкненого цифрового HR-циклу
в ПрАТ «МХП»

Категорія витрат	Кількість учасників/годин	Вартість, грн/год	Вартість (всього), грн	Коментар
Кастомізація модулів SAP (Recruiting, Performance & Goals, LMS)	80	2000	160000	Оплата роботи SAP-консультантів
Інтеграція SAP Analytics Cloud для HR-аналітики	60	2000	120000	Налаштування зв'язку з SAP SF
Навчання HR-команди роботі з оновленими модулями	20	3000	60000	Проведення тренінгів/вебінарів
Навчання керівників підрозділів користуванню	30	2000	60000	Проведення коротких мікросесій
Технічний супровід та консультації SAP-фахівців	50	2000	100000	Підтримка протягом запуску
Участь співробітників компанії в пілотному тестуванні	10	2000	20000	Тимчасова втрата продуктивності
Інформаційна кампанія (гайди, інструкції, внутрішні комунікації)	1	15000	15000	Візуальні та текстові матеріали
Непередбачувані витрати (резерв 10%)	-		53500	10% до суми всіх
Вартість (всього), грн			588500	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 Очікувана річна економія витрат від впровадження цифрової HR-моделі

Категорія ефекту	Було "до" удосконалення"	Стало "після" удосконалення"	Орієнтована економія на рік, грн	Обрахунок	Коментар та джерело
Скорочення часу на підбір персоналу	25 днів на 1 вакансію	17 днів на 1 вакансію	240 000	$1000 \text{ вакансій} \times 8 \text{ днів економії} \times 300 \text{ грн/день}$	В Україні середній термін найму ~4 тижні (~28 днів)[57], (для середньої ланки – 30–45). [58] 25 дн – досить оптимістично, 17 дн – мета.
Зменшення плинності у період адаптації	20% звільнень "новачків"	12% звільнень "новачків"	320 000	$1000 \text{ новачків} \times \text{зниження } 8\% \times 4000 \text{ грн (вартість підбору)}$	Згідно із Workable, ~20% нових співробітників йде протягом перших 45 днів роботи. [59] Структурований онбординг підвищує утримання на 69% [60], тобто зменшує плинність. Зниження до 12% є реалістичним завдяки яєсному адаптаційному процесу.
Зниження витрат на навчання (перехід на LMS)	12000 грн на 1 співробітника	8000 грн на 1 співробітника	4 000 000	$1000 \text{ співробітників} \times 4000 \text{ грн} = 4\,000\,000 \text{ грн}$	У США середні витрати на навчання ~\$1 071 (~43 000 грн) на працівника/рік [61]. Перехід на LMS економить ~30–40% бюджету навчання (глобальні оцінки).
Економія часу керівників на оцінювання	4 год/"новачок"	2 год/"новачок"	100 000	$1000 \text{ новачків} \times 2 \text{ год} \times 50 \text{ грн} = 100\,000 \text{ грн}$	За даними Deloitte/CEB, менеджери витрачають ~210 год/рік на оцінювання персоналу. [62] Це ~4 год/тиждень при типовій навантаженості. Впровадження SAP SuccessFactors і безперервних рев'ю дозволяє суттєво скоротити час, про що свідчать кейси (+58% ефективності HR). [63]
Зменшення ручної адміністративної роботи	20 год/тиждень	5 год/тиждень	96 000	$15 \text{ год} \times 52 \text{ тижні} \times 120 \text{ грн/год}$	Адміністративні рутинні задачі зазвичай займають HR кілька годин щотижня. Цифрові HR-системи дозволяють заощадити суттєво. Наприклад, електронні підписи зекономили до 22 000 год/рік [64], а автоматизація складання графіків скоротила час удвічі. Тому 20→5 год/тиждень (75% скорочення) цілком досяжні при належному цифровому HRIS.
Підвищення ефективності завдяки аналітиці SAC	відсутня	прогноз+ ефективність	150 000	умовна оцінка ефективності системної аналітики	Після впровадження аналітики SAC очікується значний ефект: звіт ESG (2025) показує, що SAP SuccessFactors (включно з аналітикою) забезпечує +58% ефективності HR [65]. Це означає суттєву непряму економію.
Сумарна економія витрат на рік			4 906 000		

Джерело: розроблено автором на основі джерел [57],[65]

Далі буде проведено фінансово-економічний розрахунок ефективності інвестицій за класичними показниками: NPV, PI, терміном окупності та рентабельністю. Цей аналіз дозволить зробити остаточні висновки щодо доцільності впровадження обраного цифрового рішення на рівні всієї компанії. Вихідні дані зображені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6- Вихідні дані для проведення фінансово-економічного розрахунку ефективності інвестицій,

Параметр	Значення
Загальні витрати на впровадження (I)	588 500 грн
Річна економія (сума з таблиці)	4 906 000 грн
Витрати на підтримку цифрових рішень: SAP Support Package з обслуговуванням для SAP SF =250 000 грн/рік (мінімальний пакет) часткові консультації зовнішніх спеціалістів (разово): 100 000 грн/рік	350 000 грн/рік
Чистий грошовий ефект за рік (CF)	4 906 000 – 360 000 = 4 546 000 грн
Період оцінки	3 роки
Ставка дисконту	12% (0,12)

Джерело: розроблено автором

1. NPV — Чиста приведена вартість. Цей показник демонструє сумарну вигоду, яку компанія отримає за 3 роки з урахуванням часу та вартості грошей.

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{4546000}{(1+0.12)^t} - 588500 = \frac{4546000}{1.12} + \frac{4546000}{1.2544} + \frac{4546000}{1.4049} - 588500 = 10\,330\,224$$

2. PI — Індекс прибутковості. Показник означає, що кожна вкладена гривня приносить $\approx 18,55$ грн чистого прибутку.

$$PI = \text{Сума дисконтованих CF} / \text{Інвестиції} = (10\,330\,224 + 588\,500) / 588\,500 = 18,55$$

3. Період окупності. Оскільки чистий дохід у перший рік (4 546 000 грн) перевищує інвестиції (588 500 грн), окупність досягається вже в перший рік реалізації

4. Проста економічна ефективність (E). Це означає, що рентабельність інвестицій перевищує витрати у понад 22 рази.

$$E = \frac{(4546000 \times 3) - 588500}{588500} \times 100\% = 2217,42\%$$

Отримані розрахунки переконливо підтверджують виняткову економічну доцільність впровадження запропонованої цифрової HR-моделі. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) засвідчує, що проєкт є фінансово вигідним для компанії та має реальний потенціал створення доданої вартості у середньостроковій перспективі. Індекс прибутковості (PI), що становить 18,55, свідчить про те, що кожна інвестована гривня повернеться з майже двадцятикратною вигодою — що є надзвичайно високим показником ефективності вкладень.

Особливо вагомим аргументом на користь ініціативи є надзвичайно короткий термін окупності — проєкт повністю відшкодовує інвестиції вже протягом першого року, що мінімізує ризики та робить впровадження безпечним навіть у разі зміни зовнішніх умов. Рівень простої рентабельності, що перевищує 2217%, підкреслює високу стратегічну ефективність обраного підходу: обсяг вигоди більш ніж у 22 рази перевищує початкові витрати.

Таким чином, запровадження цифрового HR-циклу в «МХП» є не лише організаційно та технологічно виправданим, а й економічно обґрунтованим кроком. Воно не просто відповідає логіці цифрової трансформації — воно формує нову якість управління персоналом, яка вже з першого року впровадження забезпечує суттєву фінансову віддачу та довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на розробку теоретично обґрунтованої та практично реалізованої моделі удосконалення управління бізнес-організацією через впровадження цифрових технологій. В якості об'єкта аналізу виступило ПрАТ «МХП» — провідне українське агропромислове підприємство, яке вже використовує окремі цифрові рішення (зокрема SAP SuccessFactors), але наразі не має цілісної цифрової архітектури управління персоналом.

У першому розділі роботи було проаналізовано сучасні тенденції цифровізації в управлінні персоналом. Визначено, що ключовими факторами успішної трансформації є: побудова наскрізних HR-процесів, орієнтація на аналітику (data-driven HR), впровадження таких рішень, як SAP SuccessFactors, SAP Workflow, SAP Analytics Cloud, LMS-платформи. Особлива увага приділена організаційно-управлінським аспектам трансформації: ролі топменеджменту, цифровій культурі та стратегії впровадження змін.

У другому розділі досліджено стан цифрової архітектури управління персоналом у компанії МХП. Було виявлено, що, попри наявність окремих цифрових інструментів (зокрема SAP-модулів), компанія не має цілісної моделі, що поєднує процеси рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності й навчання в одну логіку. Це спричиняє дублювання функцій, втрату аналітичності, складність у прийнятті рішень і зниження швидкості адаптації нових працівників.

У відповідь на виявлені проблеми було розроблено інтегровану модель замкненого цифрового HR-циклу, що охоплює три етапи: 1) підбір і оформлення персоналу, 2) адаптація та постановка цілей, 3) оцінка ефективності та навчання. Усі етапи були логічно зв'язані за принципом наскрізного процесу, побудованого за нотацією IDEF0 з чітко визначеними ресурсами, відповідальними особами, входами та виходами.

Завдяки застосуванню функціоналу SAP SF (модулі Recruiting, Performance & Goals, Learning), SAP Analytics Cloud і SAP Workflow, розроблена модель дозволяє:

- уникнути дублювання процесів і ручної обробки;
- скоротити терміни закриття вакансій;
- забезпечити фіксацію цілей адаптаційного періоду через систему OKR;
- перевести оцінювання результатів у цифровий формат;
- використовувати HR-аналітику для прийняття зважених управлінських рішень.

Етап впровадження також був обґрунтований з економічної точки зору. Було визначено, що для повної реалізації цифрового HR-циклу в компанії МХП необхідно інвестувати орієнтовно 588 500 грн. При цьому річна економія, яку забезпечує реалізація цього проєкту, становить 4 906 000 грн, за рахунок таких ефектів:

- скорочення термінів найму;
- зниження плинності новачків;
- економія на навчанні через впровадження LMS;
- зменшення навантаження на керівників;
- підвищення точності та швидкості аналітичних рішень.

Розрахунок ключових економічних показників підтвердив виключно високу ефективність:

- $NPV = 10\,330\,224$ грн - проєкт повністю окупається за 3 роки з урахуванням дисконтування;
- $PI = 18,55$ - кожна інвестована гривня приносить ≈ 19 грн чистого ефекту;
- Окупність = 1 рік - проєкт повертає інвестиції вже в перший рік;
- Проста рентабельність інвестицій (E) перевищує 2217%, що означає: загальний економічний ефект більш ніж у 22 рази перевищує витрати на впровадження.

Таким чином, поставлена мета роботи була повністю досягнута: теоретичні положення, аналітична база та практичні рекомендації стали єдиною логічною конструкцією, що дозволяє компанії «МХП» не лише вирішити поточні управлінські проблеми, а й вийти на якісно новий рівень зрілості цифрового управління персоналом.

Усі запропоновані заходи відображають загальносвітові тенденції розвитку HR-технологій і можуть бути адаптовані для інших підприємств агропромислового сектору, що прагнуть до системного підходу у цифровізації управління. Практичне значення розробленої моделі підтверджене як логікою процесу, так і економічними розрахунками.

Отже, запропонована модель цифрового HR-циклу є не лише відповіддю на виклики сьогодення, а й ефективним інструментом побудови стійкої, адаптивної та аналітично керованої бізнес-організації майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом // Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovyzatsii. – 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/387118019_TRANSFORMACIJNI_ZMIN_I_V_UPRAVLINNI_PERSONALOM_V_UMOVAN_CIFROVIZACII
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Базалійська Н. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2022. – №66. – С. 43–50. – URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...&2_S21STR=Znpchdtu_2022_66_6
3. Прокопенко О., Гарафонова О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом // Економіка і інновації. – 2023. – №1. – URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692>
4. Юрченко Г., Захарченко Р., Лесьо А. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №5. – С. 105–110. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3966/4001/9279>
5. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом // Актуальні питання сучасної науки. – 2022. – №11(2). – С. 112–118. – URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428/371>

6. Данилюк І. Цифровізація HR як невід’ємна складова трансформації бізнесу // Журнал економічних досліджень. – 2022. – №2. – URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
7. Гриневич М., Попова О. Впровадження сучасних технологій в HR // Емпірію. – 2023. – №4. – URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/308342>
8. Мірошніченко М. HR-аналітика як основа цифровізації персоналу // Економіка та суспільство. – 2022. – №39. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237>
9. Hurma. Data-driven підхід в рекрутингу: як ми допомагаємо собі та бізнесу // Hurma.work. – 2021. – URL: <https://hurma.work/blog/06-2021-data-driven-pidhid-v-rekrutyngu-yak-my-dopomagayemo-sobi-ta-biznesu/>
10. Metinvest Digital. Як HR-аналітика допомагає вирішувати завдання бізнесу // Metinvest Digital. – URL: <https://metinvest.digital/ua/page/yak-hr-anal-tika-dopomaga-vir-shuvati-zavdannya-b-znesu?culture=uk>
11. Гулай О., Кабак І., Герасимчук С. Інформаційні технології управління персоналом: монографія. – Луцьк: Вежа-Друк, 2023. – 198 с. – URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-04/...>
12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 // Економіка та суспільство. – 2021. – №26. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387>
13. Сокурєнко В.І. Цифровізація в HR-процесах: виклики та перспективи // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – №3. – С. 141–147. – URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1243>
14. Коваль Н. HR-технології та цифрова культура підприємства // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Житомир, 2022. – С. 147–150. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/147-1.pdf>

15. Дудка Т. М. Розроблення інтелектуальних інформаційних технологій для навчання дорослих // Мультимедійні технології в освіті та інших сферах діяльності. – Тези доповідей. – 2022. – URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736930/1/...>
16. Штучний інтелект у LMS: що потрібно знати // Притула Академія. – URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/9xtftmj5h1-shtuchnii-ntelekt-u-lms-scho-potrбно-zna>
17. LMS-система на основі ІІІ для оптимізації онлайн-навчання: розбираємо її переваги // Wezom. – URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/lms-sistema-na-osnovi-shi-dlya-optimizatsiyi-onlayn-navchannya-rozbirajemo-yiyi-perevagi>
18. Глибинний аналіз компаній, які впровадили хмарну платформу // Business Inform. – 2020. – №1. – С. 265–270. – URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_1_0_265_270
19. Дударенко Н. Сучасні технології управління персоналом у цифрову добу // Матеріали конференції. – ЧНУ ім. Петра Могили. – URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1897>
20. What Matters. – URL: <https://www.whatmatters.com/>
21. Ilgen D. R., Pulakos E. D. The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development // Journal of Organizational Behavior. – 1999. – Vol. 20(4). – P. 421–436. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.113>
22. Слюсар Т. І., Коваленко І. В. Управління талантами в умовах цифрової трансформації // Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/541b44d2-0b37-4967-b859-07b05535a7f8>
23. Руденко В. О. Управління розвитком персоналу в цифровому середовищі: монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 160 с. – URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27031/1/...>

24. LinkedIn Global Talent Trends Report. – 2023. – URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends>
25. Danilov A., Selezneva O. Recruitment Digital Technologies: Trends and Implications // Scispace. – 2022. – P. 1–7. – URL: <https://scispace.com/pdf/recruitment-digital-technologies-2lcc10n1.pdf>
26. Бондаренко А. Тренди HR-аналітики в системі оцінювання персоналу // ОНТУ. – URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/92d83ca9-a3b6-4454-870a-2f4df35188d9>
27. Onboarding Gamification: Trends and Examples // Userpilot. – URL: https://userpilot.com/blog/onboarding-gamification/?utm_source
28. Laba. 5 трендов в адаптации персонала. – URL: <https://l-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala>
29. Hurma. Що таке автоматизація онбордингу і чому вона важлива // Hurma.work. – URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/#:~:text=%D0%A9%D0%BE...>
30. Synconics. Порівняння HR-систем: Odoo, BambooHR, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday, Personia // Synconics. – URL: <https://www.synconics.com/compare-odoo-vs-hr-software-bamboohr-sap-successfactors-oraclehcm-workday-personia#:~:text=ability...>
31. Управління персоналом з SAP SuccessFactors // EigenMethod. – URL: <https://www.eigenmethod.com/services/upravlinnya-personalom-z-sap-successfactors>
32. Бондар І.Ю., Шабанова Л.Ю. Цифрова трансформація HR-менеджменту: сучасні тенденції та перспективи // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – URL: <https://ela.kpi.ua/items/b39e111a-e122-494c-a87e-e75cfe4b0226>
33. Forth P., Wahl A., Dierks T., Schaninger B. Flipping the Odds of Digital Transformation Success // BCG. – 2020. – URL:

<https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>

34. Banholzer M., LaBerge L., West A., Williams E. How Innovative Companies Leverage Tech to Outperform // McKinsey. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform>
35. Струтинська І.Б., Дмитроца Л.В. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України // Економіка та суспільство. – 2023. – №49. – С. 93–102. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1352/1306>
36. Струтинська І.Б., Дутчак О.С. Features of Big Data and Business Analytics Implementation in the Management of Industrial Enterprises // Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль: ТНТУ, 2019. – С. 71–72. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28143/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Features_of_Big_Data_and_71-72.pdf
37. Conway C., Codkind M. Where Digital Transformations Go Wrong in Small and Midsize Companies // Harvard Business Review. – 2021. – URL: <https://hbr.org/2021/08/where-digital-transformations-go-wrong-in-small-and-midsize-companies>
38. Data-Driven Decision-Making for SMEs. – 2021. – URL: <https://www.nucleoo.com/en/blog/data-driven-decision-making-for-small-and-medium-sized-companies-an-outsourcing-opportunity/>
39. Струтинська І.Б. Features of Small and Medium Enterprises' Development under Digitalization // Колективна монографія. – 2024. – С. 411–427. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46665/2/ColMon_2024_Strutynska_I-Features_of_small_and_411-427.pdf

40. Quinn R.E. Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. – Academy of Management. – URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/20159600>
41. Floyd S.W., Wooldridge B. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance // Semantic Scholar. – URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8518/6cda15260917c334ac37fc8afa30b70a800e.pdf>
42. SAP відкриває нові можливості для українського бізнесу // Інтерфакс-Україна. – URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>
43. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни: жовтень 2023 // Національний інститут стратегічних досліджень. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023>
44. What is Digital Transformation? // McKinsey Explainers. – URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation?utm_source
45. Google Drive. Аналітична записка з цифровізації HR в Україні. – URL: https://drive.google.com/file/d/1mQq4yWOrtX_s1WfsSJHUBz3Q0Uryeu-W/view?usp=sharing
46. МНП. Financial reports. – URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
47. Цифрова трансформація МХП: SAP News Ukraine. – URL: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/>
48. МХП переходить на SAP // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/news/2021/03/30/672434/>
49. Цифрова трансформація МХП – найбільший проєкт у Східній Європі з RISE with SAP // НВ Бізнес. – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/cifrova-transformaciya-mhp-naybilshiy-proces-v-shidniy-yevropi-z-vikoristannyam-rise-with-sap-50410779.html>

50. SAP SuccessFactors Employee Central // SAP. – URL: <https://www.sap.com/products/hcm/successfactors-employee-central.html>
51. МХП переходить на електронний документообіг // Укрінформ. – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3252477-mhp-do-kinca-2021-roku-perehodit-na-elektronnij-dokumentoobig.html>
52. SAP SuccessFactors Performance & Goals // SAP. – URL: <https://www.sap.com/products/hcm/performance-goals.html>
53. Вакансія: Старший консультант SAP SF // MHP4U. – URL: https://mhp4u.com.ua/vacancy/kyiv/it_ta_didzhytal/starshyj_konsultant_sap_sf/2409
54. SAP SuccessFactors Learning – документація // SAP Help Portal. – URL: <https://help.sap.com/docs/successfactors-learning?locale=en-US>
55. ТОП продуктових компаній України 2025 // DOU. – URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2025/>
56. MHP Recruitment Ecosystem: Інтегрована система залучення та підбору талантів // HR Brand. – URL: <https://hr-brand.com/projects/mhp-recruitment-ecosystem-intehrovana-systema-zaluchennia-ta-pidboru-talantiv-mkhp/>
57. Системи рекрутингу: короткий огляд // Work.ua. – URL: <https://www.work.ua/articles/recruiting-system/3172/>
58. Як швидко закриваються вакансії в Україні // Робота.ua. – URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/naskilki-shvidko-zakrivayutsya-vakansiyi-v-ukrayini-naytsikavishe-z-doslidzhennya-rinku-pratsi>
59. New hire turnover: як оцінити плинність кадрів у перший рік // Workable. – URL: <https://resources.workable.com/tutorial/new-hire-turnover-rate>
60. Що таке нетрадиційний онбординг і як він впливає на утримання працівників // Psico-Smart. – URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-unconventional-onboarding-strategies-can-boost-employee-retention-185887>

61. Скільки коштує навчання персоналу // ELM Learning. – URL: <https://elmlearning.com/blog/how-much-does-employee-training-really-cost/>
62. Статистика класичних performance review // Zensai. – URL: <https://zensai.com/articles/traditional-performance-review-stats>
63. ESG-звіт: економічні переваги міграції до хмари з SAP SF // Zalaris. – URL: <https://zalaris.com/insights/blog/esg-report-the-economic-benefits-of-migrating-to-the-cloud-with-sap-successfactors>
64. Найбільш трудомісткі HR-задачі // Sigma RH. – URL: <https://www.sigma-rh.com/en-ca/blog/hr-time-consuming-tasks>
65. ESG-звіт: переваги хмарної трансформації // Zalaris. – URL:
66. МХП. Річний звіт 2022 року. Київ: ПрАТ «МХП». 2023. 152 с. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>
67. МХП. Річний звіт 2023 року. Київ: ПрАТ «МХП». 2024. 152 с. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
68. МХП. Річний звіт 2024 року. Київ: ПрАТ «МХП». 2025. 152 с. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>