

**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
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ
МАЗУРЕНКО СОФІЇ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту Олександр КАЛІНІН

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	7
1.1. Сутність та структура людського капіталу в сучасних бізнес-організаціях	7
1.2. Вплив цифрової трансформації на процеси управління людським капіталом	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом в умовах цифровізації	21
РОЗДІЛ 2	
ДІАГНОСТИКА ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» В	
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	28
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом ДП «Медичні закупівлі України»	28
2.2. Діагностика стану та оцінка стратегічного потенціалу управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» в умовах цифрової трансформації	34
2.3. Розроблення стратегічних заходів з удосконалення управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» в контексті цифрової трансформації та оцінка їх ефективності	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки людський капітал стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнес-організацій. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток аналітичних систем і платформ змінюють підходи до управління персоналом, підвищуючи вимоги до рівня компетентностей працівників, їх адаптивності та здатності до безперервного навчання. У таких умовах управління людським капіталом набуває стратегічного характеру та потребує інтеграції сучасних цифрових інструментів і методів.

Актуальність теми полягає в тому, що традиційні підходи до управління персоналом не повною мірою відповідають викликам цифрової економіки. Сучасні організації потребують не лише ефективного використання трудових ресурсів, а й формування інтелектуального потенціалу, розвитку цифрових компетентностей і впровадження HR-аналітики. Особливої актуальності це набуває для державних підприємств, діяльність яких пов'язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю забезпечення прозорості та ефективності управлінських процесів. У цьому контексті удосконалення системи управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та прикладні аспекти управління людським капіталом і трансформації HR-процесів у цифровому середовищі знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили М. Армстронг і С. Тейлор [2], які розглядають сучасні підходи до HR-менеджменту. Питання стратегічного управління персоналом у цифрових умовах досліджують Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [3]. Проблеми формування та розвитку людського капіталу в умовах цифровізації висвітлено у працях О. А. Грішньої [7], Е. М. Лібанової [19], В. М.

Гриньової [6]. Значну увагу цифровій трансформації бізнесу приділяють Д. Вестерман, Д. Бонне та Е. Макафі [5]. Практичні аспекти використання аналітики в управлінні персоналом досліджені Т. Дейвенпортом, Дж. Харрісом і Дж. Шапіро [9]. Окремі питання цифровізації HR-процесів та розвитку цифрових компетентностей розглядають О. П. Коляда, М. С. Пашкевич [17], Г. Г. Осадча [24] та інші дослідники. Водночас питання комплексного поєднання управління людським капіталом із цифровими інструментами в діяльності державних підприємств потребують подальшого розвитку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації, здійснити оцінку системи управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» та розробити практичні заходи щодо її удосконалення з оцінкою їх соціально-економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність людського капіталу як економічної категорії та дослідити його структурні компоненти в сучасних бізнес-організаціях;
- проаналізувати трансформацію HR-процесів та систем управління персоналом під впливом цифровізації бізнесу;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання якості людського капіталу та ефективності HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації, обґрунтувати вибір аналітичного інструментарію для практичної частини дослідження;
- надати організаційну характеристику ДП "Медичні закупівлі України" та проаналізувати кількісні і якісні параметри людського капіталу підприємства;

- здійснити комплексну діагностику системи управління людським капіталом підприємства та оцінити рівень цифровізації HR-процесів із використанням обраних методик;
- розробити заходи щодо впровадження цифрових інструментів управління людським капіталом ДП "Медичні закупівлі України" та оцінити соціальну ефективність запропонованих рекомендацій.

Об’єкт дослідження – процеси управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу на прикладі ДП «Медичні закупівлі України» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності людського капіталу. Порівняльний метод дозволив дослідити трансформацію традиційних і цифрових HR-процесів. Системний підхід використано для комплексного аналізу управління людським капіталом організації. Методи економічного аналізу застосовано при оцінюванні кількісних і якісних характеристик персоналу підприємства. Також використано методи узагальнення, групування та інтерпретації даних при розробленні практичних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людським капіталом із використанням цифрових інструментів, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності ДП «Медичні закупівлі України», розвиток кадрового потенціалу та покращення якості управлінських рішень. Запропоновані підходи можуть бути використані іншими організаціями державного та приватного секторів у процесі цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління людським капіталом і цифровізації, законодавчі та нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, а також внутрішні документи та звітні дані ДП «Медичні закупівлі України».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 49 сторінок, 22 таблиць, 2 рисунка, список літератури з 30 найменувань, 2 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та структура людського капіталу в сучасних бізнес-організаціях

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності бізнес-організацій. В умовах четвертої промислової революції та переходу до економіки знань саме інтелектуальні активи, творчі здібності та професійні компетенції працівників визначають успішність компаній на глобальних ринках. За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року людський капітал забезпечуватиме до 75% доданої вартості в розвинених економіках, що свідчить про його домінуючу роль у створенні конкурентних переваг [2, с. 412].

Цифровізація економіки створює як нові можливості, так і виклики для систем управління людським капіталом. З одного боку, впровадження інформаційних технологій, систем штучного інтелекту, big data та автоматизації підвищує продуктивність праці, дозволяє працівникам фокусуватися на творчих завданнях високої складності. З іншого боку, цифрова трансформація вимагає кардинального переосмислення структури та змісту людського капіталу, оскільки традиційні професійні навички швидко втрачають актуальність, а на перший план виходять цифрові компетенції, здатність до безперервного навчання, адаптивність та інноваційне мислення [3, с. 384].

У цьому контексті актуалізується потреба в систематизації теоретичних знань щодо сутності людського капіталу в цифрову епоху, дослідженні трансформації HR-процесів під впливом технологічних інновацій та розробленні

адекватного методичного інструментарію оцінювання ефективності управління персоналом. Саме цим питанням присвячений даний розділ дипломної роботи. Формування ефективної стратегії управління людським капіталом передбачає системне поєднання теоретичних засад, методичного інструментарію та практичних механізмів розвитку персоналу, адаптованих до умов цифрової трансформації. Стратегічний вимір управління людським капіталом означає його розгляд не як функціонального завдання HR-підрозділу, а як пріоритетного напрямку загальної бізнес-стратегії організації, спрямованого на забезпечення сталої конкурентоспроможності в умовах технологічних змін.

Концепція людського капіталу має багатовікову історію розвитку, проте її сучасне розуміння сформувалося у другій половині XX століття завдяки роботам Теодора Шульца та Гарі Беккера, які обґрунтували економічну доцільність інвестування в людину [9, с. 280]. Т. Шульц у своїй нобелівській лекції 1979 року наголошував, що "найцінніший капітал – це вкладення в людей", а Г. Беккер розробив комплексну теорію людського капіталу, яка пояснює віддачу від освіти, професійного навчання та інших форм інвестицій у розвиток особистості.

Еволюція теорії людського капіталу відбувалася через кілька етапів. На початковому етапі (1960-1970-ті роки) домінував економічний підхід, що розглядав людину виключно як фактор виробництва. Другий етап (1980-1990-ті роки) характеризувався соціологізацією концепції та визнанням соціального капіталу як важливої складової. Третій етап (2000-ні роки) ознаменувався інтеграцією теорій інтелектуального, організаційного та структурного капіталу [4, с. 13]. Нарешті, сучасний четвертий етап (від 2010 року) пов'язаний з цифровізацією економіки та появою нових вимірів людського капіталу – цифрової грамотності, креативності, емоційного інтелекту.

Сучасні дослідники розглядають людський капітал у двох взаємопов'язаних вимірах: на макрорівні – як сукупний людський потенціал країни чи регіону, та на мікрорівні – як актив окремої організації. У контексті даного дослідження фокус зосереджено саме на мікрорівні, тобто на людському капіталі бізнес-організації, який можна визначити як сукупність знань, умінь,

навичок, компетенцій, здоров'я, мотивації та інноваційного потенціалу працівників, що використовуються для створення економічної вартості та досягнення стратегічних цілей підприємства [5, с. 256].

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити декілька підходів до визначення структури людського капіталу бізнес-організації. Найбільш поширеною є трикомпонентна модель Г. Беккера, що включає освітню складову (формальна освіта), здоров'я (фізичний та психологічний стан) та культурну складову (цінності, норми поведінки). Проте в умовах цифрової економіки ця класична модель потребує суттєвого розширення та уточнення [26, с. 104].

Сучасні дослідники виділяють п'ять базових компонентів людського капіталу в умовах цифровізації: освітній, досвідний, інноваційний, адаптивний та соціальний. Кожен з цих компонентів набуває специфічних характеристик під впливом цифрових технологій. Систематизуємо структурні компоненти людського капіталу в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Структурні компоненти людського капіталу бізнес-організації в умовах цифровізації

Компонент	Характеристика	Ключові елементи в цифрову епоху
Освітній капітал	Формальна освіта, професійна кваліфікація, сертифікати	Цифрова грамотність, IT-компетенції, навички роботи з big data, кібербезпека
Досвідний капітал	Практичний досвід, професійні навички, ноу-хау	Досвід роботи з цифровими платформами, віддалене управління, agile-методології
Інноваційний капітал	Креативність, здатність до нововведень, проактивність	Design thinking, експериментальне мислення, цифрові інновації
Адаптивний капітал	Гнучкість, стресостійкість, здатність до навчання	Швидке освоєння нових технологій, адаптація до змін, self-management
Соціальний капітал	Комунікаційні навички, мережа контактів, довіра	Віртуальна комунікація, collaboration tools, емоційний інтелект

Джерело: складено автором на основі [6, с. 101]

Як свідчать дані таблиці 1.1, структура людського капіталу в умовах цифровізації набуває нових характеристик. Особливої ваги набувають цифрові компетенції, здатність до безперервного навчання та адаптації до швидких змін, уміння працювати з великими масивами даних, навички віртуальної колаборації.

Водночас базові елементи традиційного людського капіталу – формальна освіта, професійний досвід, здоров'я – залишаються важливими, але трансформуються під впливом цифрових технологій.

Освітній капітал у цифрову епоху характеризується не стільки наявністю формальних дипломів та сертифікатів, скільки здатністю до безперервного навчання (lifelong learning) та швидкого освоєння нових знань. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, період напіврозпаду професійних знань у сфері ІТ становить лише 2,5 роки, що вимагає постійного оновлення компетенцій. У зв'язку з цим зростає роль мікронавчання (microlearning), онлайн-курсів, персоналізованих освітніх траєкторій [7, с. 36].

Досвідний капітал трансформується під впливом автоматизації рутинних операцій та зміщення акценту на когнітивні та творчі завдання. Практичний досвід тепер включає не лише традиційні професійні навички, але й уміння працювати з цифровими інструментами, управляти віртуальними командами, використовувати agile-методології для гнучкого управління проєктами. Особливої цінності набуває міждисциплінарний досвід, що дозволяє інтегрувати знання з різних галузей.

Інноваційний капітал стає критично важливим в умовах прискорення технологічних змін та зростання конкуренції [8, с. 24]. Здатність генерувати нові ідеї, експериментувати, впроваджувати інновації визначає конкурентоспроможність організації. Дослідження Boston Consulting Group показують, що компанії з високим рівнем інноваційного капіталу персоналу демонструють на 30-40% вищу ринкову капіталізацію порівняно з конкурентами.

Адаптивний капітал відображає здатність працівників швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, освоювати нові технології, змінювати робочі процедури. В умовах VUCA-світу (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) адаптивність стає однією з ключових компетенцій. Згідно з дослідженням Deloitte, 94% керівників вважають адаптивність критично важливою навичкою для успіху в цифрову епоху.

Соціальний капітал набуває нових форм у віртуальному просторі. Здатність будувати довірчі відносини, ефективно комунікувати в онлайн-середовищі, використовувати мережі для обміну знаннями та співпраці стає важливою складовою людського капіталу. Дослідження Harvard Business Review свідчать, що працівники з розвиненими навичками віртуальної комунікації на 25% продуктивніші при віддаленій роботі.

Важливим аспектом сучасного розуміння людського капіталу є визнання його динамічного характеру [9, с. 280]. На відміну від матеріальних активів, людський капітал може як зростати через інвестування в розвиток персоналу, так і зменшуватися через знецінення застарілих навичок, втрату мотивації або відтік талантів. Ця особливість потребує постійного моніторингу та управління людським капіталом як стратегічним активом організації.

Для кращого розуміння взаємозв'язків між різними формами людського капіталу доцільно розглянути розширену класифікацію, представлену в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація форм людського капіталу за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Види людського капіталу	Характеристика
За рівнем формалізації	Явний (explicit) Неявний (tacit)	Кодифіковані знання, формальна освіта Досвід, інтуїція, ноу-хау
За джерелом формування	Загальний Спеціальний	Базова освіта, універсальні навички Фірмо-специфічні знання та навички
За способом набуття	Первинний Накопичений	Отриманий через формальну освіту Здобутий через досвід та навчання
За сферою застосування	Індивідуальний Командний Організаційний	Компетенції окремого працівника Синергія групових знань Корпоративна база знань

Джерело: систематизовано автором на основі [11, с. 524]

Для ілюстрації взаємозв'язку між компонентами людського капіталу та їх впливу на ефективність бізнес-організації доцільно використати системну модель (рис. 1.1).

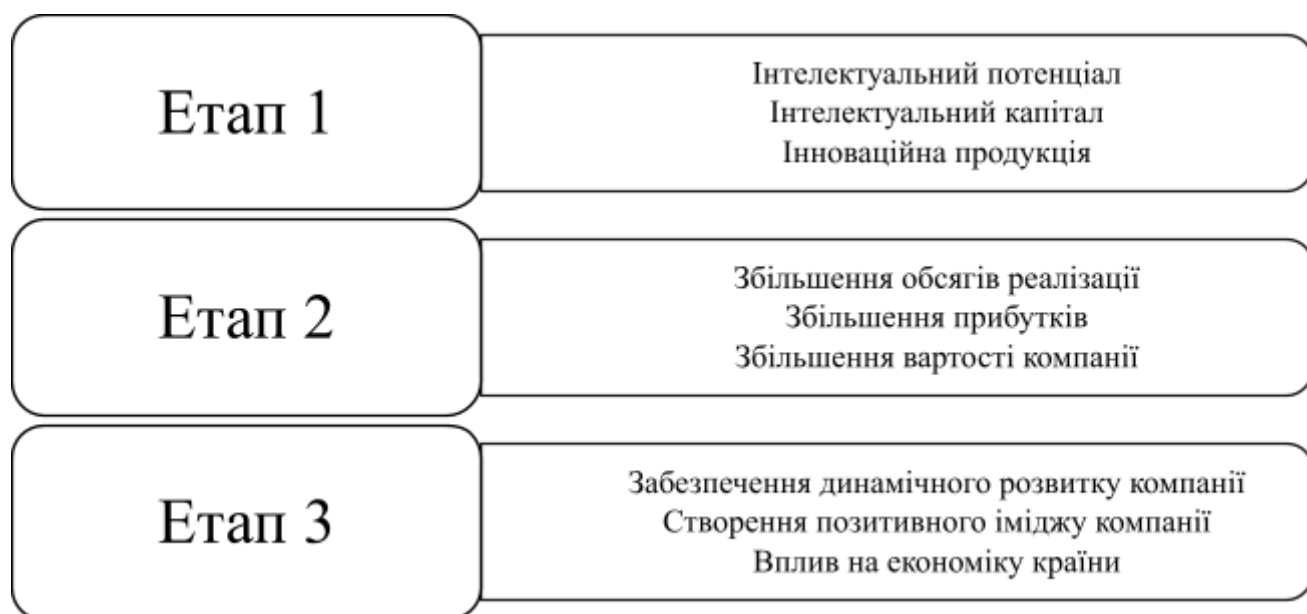


Рис. 1.1 – Системна модель людського капіталу бізнес-організації

Джерело: створено автором на основі [15]

Представлена модель демонструє, що людський капітал формується під впливом внутрішніх інвестицій організації (навчання, розвиток, мотивація) та зовнішніх чинників (освітня система, ринок праці, технологічний прогрес).

Особливістю сучасного етапу є зміна співвідношення між явним та неявним знанням в структурі людського капіталу. Цифровізація сприяє кодифікації та формалізації значної частини професійних знань, що робить їх доступними для тиражування через онлайн-платформи, бази даних, системи управління знаннями. Водночас зростає цінність неявного знання – унікального досвіду, інтуїції, креативності, які важко формалізувати та скопіювати.

Зарубіжний досвід свідчить про різні підходи до структуризації людського капіталу. Американські компанії традиційно акцентують увагу на індивідуальних компетенціях та performance management, європейські – на командній роботі та соціальному діалозі, азіатські – на організаційній лояльності та корпоративній культурі [15]. Проте в умовах глобалізації та цифровізації відбувається конвергенція підходів з акцентом на гнучкості, інноваційності та цифрових компетенціях.

Провідні глобальні компанії, такі як Google, Microsoft, Amazon, розробили власні моделі людського капіталу, що інтегрують традиційні компетенції з цифровими навичками. Наприклад, модель Google включає технічну експертизу, здатність до навчання, лідерство, творче мислення та культурну відповідність (culture fit). Microsoft акцентує на growth mindset – установці на зростання та безперервний розвиток.

В українському контексті структура людського капіталу має свою специфіку, пов'язану з перехідним характером економіки, значною часткою ІТ-сектору, міграційними процесами. Дослідження показують, що українські підприємства стикаються з дефіцитом окремих компонентів людського капіталу, зокрема управлінських компетенцій, інноваційного мислення, цифрової грамотності, водночас маючи сильну базову освіту та високий технічний потенціал працівників.

Для систематизації факторів, що впливають на формування людського капіталу в умовах цифровізації, доцільно розглянути таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори формування людського капіталу в умовах цифрової економіки

Група факторів	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Вплив на людський капітал
Технологічні	Цифрові платформи, HRIS-системи, LMS	Industry 4.0, AI, IoT, blockchain	Зміна вимог до компетенцій, нові навички
Організаційні	Корпоративна культура, система навчання, KPI	Бізнес-модель індустрії, конкуренція	Мотивація, розвиток, утримання талантів
Соціальні	Командна робота, mentoring, коучинг	Освітня система, демографія, міграція	Соціальний капітал, обмін знаннями
Економічні	Інвестиції в навчання, система винагород	Ринок праці, рівень зарплат, інфляція	Накопичення vs. знецінення капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 24]

Таким чином, людський капітал у сучасних бізнес-організаціях виступає як багатокомпонентна динамічна система, що включає формальну освіту, практичний досвід, інноваційний потенціал, адаптивні здібності та соціальні зв'язки. В умовах

цифровізації структура людського капіталу трансформується: зростає роль цифрових компетенцій, здатності до безперервного навчання, емоційного інтелекту при збереженні значущості базових освітніх та професійних характеристик. Розуміння структури та факторів формування людського капіталу є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій управління персоналом в епоху цифрової трансформації. Осмислення структури та динаміки людського капіталу є відправною точкою для побудови цілісної стратегії управління ним — від визначення пріоритетних компонентів розвитку до формування механізмів оцінювання та інвестування в персонал як стратегічний актив.

1.2. Вплив цифрової трансформації на процеси управління людським капіталом

Цифрова трансформація являє собою глибинну перебудову бізнес-моделей, операційних процесів та організаційної культури компаній на основі широкого впровадження цифрових технологій [12, с. 32]. У сфері управління людськими ресурсами цифрова трансформація виходить за межі простої автоматизації HR-процесів та передбачає фундаментальну зміну підходів до залучення, розвитку, мотивації та утримання талантів. За оцінками Gartner, до 2025 року понад 70% компаній впровадять комплексні цифрові екосистеми для управління людським капіталом.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виділити декілька ключових напрямів впливу цифрової трансформації на управління людським капіталом. По-перше, це автоматизація рутинних HR-процесів за допомогою інформаційних систем, що дозволяє вивільнити час фахівців для стратегічних завдань. По-друге, впровадження data-driven підходу до прийняття рішень на основі аналізу великих

масивів даних про персонал. По-третє, персоналізація взаємодії з працівниками через застосування AI та machine learning. По-четверте, розвиток віртуальної комунікації та remote work як нових форм організації праці.

Систематизація основних цифрових технологій, що трансформують HR-процеси, представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Цифрові технології в системі управління людським капіталом

Технологія	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Штучний інтелект та машинне навчання	Скринінг резюме, оцінка кандидатів, прогнозування плинності	Швидкість обробки, об'єктивність, виявлення прихованих патернів	Потреба в якісних даних, ризик упередженості алгоритмів
Big Data та HR-аналітика	Аналіз продуктивності, прогнозування плинності, планування розвитку	Data-driven рішення, виявлення трендів, оптимізація витрат	Складність інтерпретації, питання конфіденційності
Хмарні HRIS-системи	Інтеграція всіх HR-процесів, self-service для працівників	Доступність 24/7, масштабованість, регулярні оновлення	Залежність від провайдера, ризики кібербезпеки
Платформи онлайн-навчання (LMS)	Корпоративне навчання, адаптація, розвиток компетенцій	Гнучкість, персоналізація, зниження витрат на тренінги	Необхідність самомотивації, відсутність особистого контакту
Чат-боти та віртуальні асистенти	Відповіді на стандартні запити, онбординг, FAQ	Доступність 24/7, швидкість відповідей, зниження навантаження на HR	Обмеженість складних ситуацій, потреба в налаштуванні

Джерело: систематизовано автором на основі [13, с. 88]

Як випливає з таблиці 1.4, кожна технологія має специфічні сфери застосування та характеризується певним балансом переваг і обмежень. Успішна цифрова трансформація HR-функції передбачає не просте впровадження окремих технологій, а створення інтегрованої цифрової екосистеми, що об'єднує різні інструменти в єдину систему управління людським капіталом.

Особливої уваги заслуговує трансформація процесу залучення та відбору персоналу. Цифрові технології дозволяють істотно розширити охоплення потенційних кандидатів через соціальні мережі та професійні платформи

(LinkedIn, djinni, work.ua), використовувати AI для автоматичного скринінгу резюме, проводити відео-інтерв'ю з аналізом невербальної поведінки, застосовувати геміфікацію для оцінки компетенцій кандидатів.

Не менш істотні зміни відбуваються у сфері навчання та розвитку персоналу [13, с. 90]. Традиційні очні тренінги доповнюються або замінюються цифровими форматами: онлайн-курсами (MOOC), вебінарами, мікронавчанням (5-10 хвилин), симуляторами, віртуальною реальністю (VR). Це дозволяє персоналізувати процес навчання відповідно до індивідуальних потреб, надавати доступ до освітніх ресурсів у будь-який час та з будь-якого місця, відстежувати прогрес у режимі реального часу.

Цифровізація також трансформує систему управління ефективністю (performance management). Традиційна річна оцінка продуктивності поступається місцем безперервному моніторингу результатів та наданню зворотного зв'язку (continuous performance management). Цифрові платформи дозволяють встановлювати та відстежувати цілі в реальному часі, надавати peer-to-peer feedback, використовувати дані про продуктивність для прийняття рішень щодо винагород та кар'єрного розвитку.

Для систематизації впливу цифрової трансформації на окремі HR-процеси доцільно використати матрицю змін (табл. 1.5).

Представлена в таблиці 1.5 матриця наочно демонструє масштабність трансформаційних змін у системі управління людським капіталом. Цифровізація не обмежується простою заміною паперових процесів електронними, а передбачає переосмислення самої логіки HR-процесів, зміщення акцентів з адміністративних функцій на стратегічні, з реактивного реагування на проактивне планування.

Таблиця 1.5 – Трансформація HR-процесів під впливом цифровізації

HR-процес	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Рекрутинг	Публікація оголошень в газетах, ручний аналіз резюме	AI-скринінг кандидатів, онлайн-асесменти, відео-інтерв'ю
Онбординг	Паперові інструкції, очні ознайомлення, призначення ментора	Цифрові welcome-пакети, чат-боти підтримки, віртуальні тури
Навчання	Очні тренінги, семінари, паперові матеріали	LMS-платформи, MOOC, мікронавчання, VR-симулятори

Оцінка ефективності	Річні оцінювання, паперові форми, суб'єктивна оцінка керівника	Continuous feedback, 360° онлайн-оцінка, KPI-дашборди
Винагорода	Фіксована зарплата, паперові розрахункові листки	Flexible benefits, gamification, онлайн-платформи вибору пільг
Взаємодія	Офісна робота, особисті зустрічі, паперовий документообіг	Remote work, відеоконференції, collaboration tools (Slack, Teams)

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 113]

Додатковим вектором цифрової трансформації є розвиток концепції employee experience – комплексного підходу до формування позитивного досвіду працівника на всіх етапах його взаємодії з організацією. Цифрові технології дозволяють персоналізувати цей досвід, враховуючи індивідуальні потреби, preferences та life stage кожного працівника. Наприклад, молодші працівники можуть більше цінувати гнучкий графік та можливості професійного розвитку, тоді як працівники з сім'ями – медичне страхування та баланс роботи та особистого життя.

Дослідження провідних консалтингових компаній (Deloitte, PwC, McKinsey) виділяють кілька моделей цифрової трансформації HR-функції. Модель "оцифрування" (digitization) передбачає перехід від паперових до електронних процесів без зміни їх суті. Модель "цифровізації" (digitalization) означає оптимізацію HR-процесів за допомогою цифрових технологій. Модель "цифрової трансформації" (digital transformation) передбачає створення принципово нових бізнес-моделей та підходів на основі цифрових можливостей.

Для порівняння різних моделей цифрової трансформації HR доцільно використати таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Моделі цифрової трансформації HR-функції

Модель	Характеристика	Приклади	Рівень зрілості
Оцифрування (Digitization)	Перехід від паперу до електронних документів	Електронні трудові книжки, e-mail замість паперових листів	Базовий (1-2 рівень)
Цифровізація (Digitalization)	Оптимізація процесів через цифрові інструменти	HRIS-системи, автоматизація recruitment, LMS-платформи	Середній (3-4 рівень)

Цифрова трансформація (Digital Transformation)	Створення нових моделей на основі даних та AI	Предиктивна аналітика, персоналізація employee experience, AI-коучинг	Високий (5 рівень)
--	---	---	--------------------

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 4-6]

Водночас впровадження цифрових технологій в управлінні людським капіталом супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність значних початкових інвестицій у придбання та налаштування програмного забезпечення, опір персоналу змінам, ризики витоку конфіденційної інформації, етичні питання використання AI у прийнятті рішень щодо людей, складність інтеграції різних систем, потреба в цифрових компетенціях HR-фахівців.

Особливої уваги заслуговує питання етики використання AI та big data в управлінні персоналом [16, с. 10]. Існує ризик алгоритмічної дискримінації, коли AI-системи відтворюють упередження, закладені в історичних даних. Наприклад, якщо в минулому компанія переважно наймала чоловіків на керівні посади, AI може "навчитися" дискримінувати жінок-кандидатів. Тому необхідно забезпечити прозорість алгоритмів, регулярний аудит на упередженість, збереження людського контролю над критичними рішеннями.

Дослідження CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) показують, що успішна цифрова трансформація HR вимагає не лише технологічних інвестицій, але й культурних змін. Організації повинні розвивати культуру data-driven decision making, experiment and learn, agility, openness to change. Це потребує залучення топ-менеджменту, систематичного навчання персоналу, створення спеціалізованих ролей (HR data analyst, HR technology manager).

Для ілюстрації комплексного впливу цифрової трансформації на систему управління людським капіталом доцільно розглянути концептуальну модель (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Концептуальна модель цифрової трансформації HR-процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [10, с. 129]

Представлена модель відображає взаємозв'язок між цифровими технологіями, трансформацією HR-процесів та результатами для організації і працівників. Успішна цифрова трансформація створює win-win ситуацію: організація отримує підвищену ефективність, зниження витрат, кращі HR-рішення; працівники – персоналізований досвід, можливості розвитку, work-life balance.

Важливим аспектом є поетапність цифрової трансформації. Дослідження Gartner виділяють п'ять рівнів зрілості цифрової HR: рівень 1 (Initial) – фрагментарна автоматизація окремих процесів; рівень 2 (Developing) – інтеграція базових HR-систем; рівень 3 (Defined) – стандартизовані цифрові процеси; рівень

4 (Managed) – data-driven управління персоналом; рівень 5 (Optimized) – предиктивна аналітика та AI-підтримка рішень.

Аналіз кращих практик показує, що провідні компанії рухаються шляхом створення цифрових HR-екосистем, що інтегрують внутрішні системи з зовнішніми платформами [19, с. 25]. Наприклад, Unilever використовує AI для скринінгу кандидатів, онлайн-ігри для оцінки когнітивних здібностей, відео-інтерв'ю з аналізом мови тіла та тону голосу. IBM впровадила когнітивну систему Watson для персоналізованих рекомендацій щодо кар'єрного розвитку та навчання.

Український ринок характеризується нерівномірністю впровадження цифрових HR-технологій. IT-компанії та міжнародні корпорації активно використовують сучасні HRIS-системи, LMS-платформи, data analytics. Водночас більшість середніх та малих підприємств перебувають на початкових стадіях цифровізації, обмежуючись базовою автоматизацією кадрового обліку. Згідно з дослідженням DOU.ua, лише 34% українських компаній використовують HR-аналітику для прийняття рішень.

Таким чином, цифрова трансформація справляє всеосяжний вплив на процеси управління людським капіталом, змінюючи як інструментарій, так і філософію HR-менеджменту. Ефективне впровадження цифрових технологій вимагає системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та культурні зміни. Ключовими трендами є перехід до data-driven рішень, персоналізація employee experience, розвиток continuous performance management, інтеграція віртуальної та офісної роботи. При цьому важливо враховувати етичні аспекти використання AI та забезпечити баланс між автоматизацією та "людяністю" HR-функції. Викладені тенденції цифрової трансформації HR-процесів безпосередньо визначають контури стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом: вибір технологічних платформ, пріоритети інвестування в компетенції персоналу та архітектуру організаційних змін мають формуватися як взаємоузгоджені елементи єдиної стратегії, а не як розрізнені тактичні кроки.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом в умовах цифровізації

Оцінювання ефективності управління людським капіталом є критично важливим елементом HR-менеджменту, оскільки дозволяє визначити віддачу від інвестицій у персонал, виявити проблемні зони та обґрунтувати управлінські рішення. В умовах цифровізації можливості оцінювання значно розширюються завдяки доступу до великих масивів даних, розвитку аналітичних інструментів та можливості відстеження показників у режимі реального часу. Водночас зростає складність оцінювання через багатовимірність людського капіталу та необхідність врахування як кількісних, так і якісних характеристик.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити три основних методичних підходи до оцінювання людського капіталу: вартісний (витратний та дохідний), показниковий та інтегральний [20, с. 312]. Вартісний підхід передбачає грошову оцінку людського капіталу через суму інвестицій (витратний метод) або через дисконтування майбутніх доходів (дохідний метод). Показниковий підхід базується на використанні системи метрик (KPI), що характеризують різні аспекти людського капіталу. Інтегральний підхід поєднує різні методи для отримання комплексної оцінки.

В умовах цифровізації найбільш перспективним представляється показниковий підхід, що базується на використанні HR-аналітики та бізнес-метрик [13, с. 90]. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматично збирати, обробляти та візуалізувати дані про персонал, відстежувати динаміку показників, виявляти кореляції між HR-метриками та бізнес-результатами. Систематизуємо основні групи показників оцінки людського капіталу в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Система показників оцінки людського капіталу бізнес-організації

Група показників	Ключові показники	Цільовий орієнтир
Показники структури персоналу	Частка працівників з вищою освітою, середній вік, гендерний баланс, частка IT-фахівців	Відповідність стратегії розвитку
Показники продуктивності	Виручка на одного працівника, прибуток на працівника, продуктивність праці	Зростання на 10-15% щорічно
Показники плинності та утримання	Коефіцієнт плинності, retention rate, середній стаж роботи в компанії	Плинність < 10% на рік
Показники розвитку	Витрати на навчання на працівника, години навчання на рік, частка працівників, що пройшли навчання	Мінімум 40 годин навчання на рік
Показники залучення та задоволеності	Employee Engagement Index, eNPS, результати пульсових опитувань	eNPS > 30, Engagement > 70%
Показники інновацій	Кількість раціоналізаторських пропозицій, частка інноваційних проєктів, патенти на працівника	Зростаюча динаміка
Цифрові показники	Рівень цифрової грамотності, використання collaboration tools, ефективність remote work	Відповідність галузевим стандартам

Джерело: складено автором на основі [19, с. 22]

Як свідчить таблиця 1.7, система оцінки людського капіталу в умовах цифровізації повинна бути багатовимірною та охоплювати як традиційні показники (структура персоналу, продуктивність, плинність), так і нові метрики, що відображають специфіку цифрової економіки (рівень цифрових компетенцій, ефективність віртуальної роботи, інноваційна активність). Критично важливим є не лише моніторинг абсолютних значень показників, але й відстеження їх динаміки та порівняння з бенчмарками індустрії.

Окремої уваги заслуговують підходи до оцінювання віддачі від інвестицій у людський капітал. Найбільш поширеним є показник ROI (Return on Investment),

що розраховується як відношення економічного ефекту від інвестицій до величини інвестицій. Для HR-сфери формула має вигляд:

$$\text{ROI на навчання} = (\text{Вигоди від навчання} - \text{Витрати на навчання}) / \text{Витрати на навчання} \times 100\%$$

Проте розрахунок ROI у сфері управління персоналом часто ускладнюється складністю точного вимірювання економічного ефекту, відстроченістю результатів та впливом багатьох супутніх факторів. Тому доцільно використовувати комплекс додаткових метрик: вартість залучення одного працівника (Cost per Hire), вартість плинності (Cost of Turnover), час заповнення вакансії (Time to Fill), якість найму (Quality of Hire).

Для систематизації методів розрахунку ROI в HR-сфері доцільно розглянути таблицю 1.8.

Таблиця 1.8 – Методи розрахунку економічної ефективності HR-інвестицій

Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація	Обмеження
ROI навчання	$(\text{Вигоди} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Відсоток віддачі від кожної вкладеної гривні	Складність вимірювання вигод
Cost per Hire	Загальні витрати на рекрутинг / Кількість найнятих	Вартість залучення одного працівника	Не враховує якість найму
Revenue per Employee	Виручка / Середньооблікова чисельність	Продуктивність персоналу	Залежить від капіталомісткості
Human Capital ROI	$(\text{Виручка} - \text{Витрати}) / \text{HR-витрати}$	Віддача від інвестицій у персонал	Не враховує якісні фактори

Джерело: систематизовано автором на основі [21]

Важливим методичним інструментом оцінювання ефективності управління людським капіталом є HR-аналітика, що базується на використанні методів статистичного аналізу, data mining та machine learning для виявлення закономірностей у даних про персонал. Розрізняють три рівні HR-аналітики: описовна (що сталося?), діагностична (чому це сталося?), предиктивна (що станеться?) та прескриптивна (що робити?).

Для систематизації методичних підходів до оцінювання людського капіталу доцільно використати порівняльну таблицю (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Порівняльна характеристика методів оцінювання людського капіталу

Метод	Переваги	Недоліки	Придатність в умовах цифровізації
Витратний підхід	Простота розрахунку, об'єктивність даних	Не враховує якість капіталу, фокус на витратах	Обмежена, потребує доповнення
Дохідний підхід	Орієнтація на результат, врахування майбутніх вигод	Складність виділення внеску персоналу, суб'єктивність прогнозів	Середня, вимагає предиктивної аналітики
Показниковий метод	Багатовимірність, можливість моніторингу, гнучкість	Складність вибору показників, потреба в якісних даних	Висока, оптимальний для цифрових систем
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками, виявлення gaps	Доступність даних конкурентів, різниця в контексті	Висока, доступні галузеві дашборди
HR-аналітика	Виявлення прихованих закономірностей, прогнозування	Потреба в big data, висока кваліфікація аналітиків	Дуже висока, ключовий тренд

Джерело: систематизовано автором на основі [22, с. 113]

Дані таблиці 1.9 свідчать, що в умовах цифровізації найбільш придатними є показниковий метод та бенчмаркінг, оскільки вони дозволяють використати переваги сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та візуалізації даних. Водночас найперспективнішим напрямом є розвиток HR-аналітики, що дозволяє не лише описувати поточний стан, але й прогнозувати майбутні тренди та формувати рекомендації щодо управлінських дій.

Важливим напрямом розвитку методичного інструментарію оцінювання є впровадження предиктивної HR-аналітики, що дозволяє не лише констатувати поточний стан людського капіталу, але й прогнозувати майбутні події (плинність персоналу, потреби в навчанні, кар'єрні траєкторії). Предиктивні моделі будуються з використанням методів регресійного аналізу, дерев рішень, нейронних мереж на основі історичних даних про персонал.

Для ілюстрації можливостей предиктивної аналітики розглянемо таблицю 1.10, яка систематизує основні завдання та методи.

Таблиця 1.10 – Застосування предиктивної аналітики в управлінні людським капіталом

Завдання	Методи аналізу	Вхідні дані	Практична цінність
Прогнозування плинності	Логістична регресія, Random Forest	Стаж, зарплата, оцінка ефективності, частота підвищень	Проактивне утримання ключових працівників
Оцінка успішності найму	Регресійний аналіз, Decision Trees	Джерело найму, результати інтерв'ю, попередній досвід	Оптимізація каналів рекрутингу
Планування кар'єри	Марківські ланцюги, Graph Analytics	Історія переміщень, компетенції, результати оцінки	Розробка індивідуальних траєкторій розвитку
Виявлення hi-potential	Кластерний аналіз, Neural Networks	Performance metrics, лідерські якості, навчальність	Формування talent pool для ключових позицій

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Особливої уваги в контексті цифровізації заслуговує питання захисту персональних даних працівників при проведенні оцінювання. Збір та аналіз великих обсягів інформації про персонал повинен здійснюватися з дотриманням принципів GDPR (General Data Protection Regulation) та національного законодавства про захист персональних даних. Працівники повинні бути інформовані про те, які дані збираються, як вони використовуються, мати можливість доступу до своїх даних та їх корекції.

Для систематизації принципів етичного використання даних про персонал розглянемо таблицю 1.11.

Таблиця 1.11 – Етичні принципи використання даних про персонал

Принцип	Зміст	Практична реалізація
Прозорість	Інформування працівників про збір та використання даних	Чітка privacy policy, згода на обробку даних
Мінімізація даних	Збір лише необхідних для конкретної мети даних	Аудит переліку даних, що збираються
Точність	Забезпечення актуальності та коректності даних	Регулярне оновлення, можливість корекції
Безпека	Захист даних від несанкціонованого доступу	Шифрування, контроль доступу, аудит логів
Відповідальність	Призначення відповідальних за обробку даних	Посада DPO (Data Protection Officer)

Джерело: систематизовано автором на основі [23, с. 336]

Для візуалізації комплексного підходу до оцінювання людського капіталу в умовах цифровізації доцільно використати концептуальну схему рівнів оцінювання (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Рівні оцінювання людського капіталу в умовах цифровізації

Рівень оцінювання	Об'єкт оцінки	Методи та інструменти
Індивідуальний	Компетенції, продуктивність, потенціал окремого працівника	Цифрові системи оцінки 360°, онлайн-тестування, KPI-дашборди, AI-асесмент
Командний	Ефективність робочих груп, синергія компетенцій	Аналітика командної взаємодії, мережевий аналіз, performance metrics команд
Організаційний	Сукупний людський капітал компанії, HR-ефективність	HR-аналітика, бенчмаркінг, Human Capital ROI, інтегральні індекси

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 337]

Як свідчить таблиця 1.12, оцінювання людського капіталу повинно здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях, що забезпечує комплексне розуміння стану та потенціалу персоналу організації. Цифрові технології дозволяють автоматизувати збір даних на всіх рівнях, інтегрувати їх у єдину систему та надавати менеджерам актуальну інформацію для прийняття рішень.

Провідні компанії розробляють комплексні системи оцінювання, що поєднують різні методи та інструменти. Наприклад, General Electric використовує систему performance development (PD), що включає постановку цілей, щоквартальні дискусії про прогрес, peer feedback та підсумкову оцінку. Adobe впровадила систему Check-in, що замінила традиційну річну оцінку на регулярні зустрічі менеджера з працівником для обговорення цілей, очікувань та зворотного зв'язку.

Важливим трендом є поєднання кількісних метрик з якісними оцінками, що базуються на зворотному зв'язку від колег, підлеглих, клієнтів. Цифрові платформи дозволяють організувати безперервний обмін фідбеком (continuous feedback), що є більш ефективним порівняно з традиційною щорічною оцінкою.

Дослідження показують, що компанії, що впровадили continuous performance management, демонструють на 24% вищу продуктивність персоналу.

В українському контексті впровадження сучасних методів оцінювання стримується обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем цифрової зрілості компаній, дефіцитом HR-аналітиків. Згідно з опитуванням HR-практиків, проведеним порталом rabota.ua, лише 18% українських компаній використовують data-driven підходи до оцінювання персоналу, 45% покладаються на суб'єктивні оцінки керівників, 37% не проводять систематичного оцінювання взагалі.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом в умовах цифровізації характеризуються багатовимірністю, орієнтацією на використання даних, предиктивним характером та етичною відповідальністю. Оптимальною є комбінація різних методів – показникового, бенчмаркінгу, ROI-аналізу, HR-аналітики – з урахуванням специфіки організації та доступних ресурсів. Ключовими трендами є перехід до continuous performance management, впровадження AI для оцінювання компетенцій, розвиток предиктивної аналітики для прогнозування кадрових ризиків та можливостей. При цьому критично важливим є дотримання принципів етичності та захисту персональних даних. Узагальнення розглянутих методичних підходів дозволяє стверджувати, що їх інтегроване застосування утворює аналітичну основу для розробки стратегії управління людським капіталом: від діагностики поточного стану – через виявлення стратегічних розривів – до формування обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, утримання та нарощування потенціалу персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом ДП «Медичні закупівлі України»

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» є спеціалізованою державною установою, яка виконує функції централізованого закупівельного агента у сфері охорони здоров'я. Основним призначенням підприємства є організація та проведення закупівель лікарських засобів, медичних виробів, допоміжних матеріалів і обладнання за рахунок коштів державного бюджету з подальшим забезпеченням їх постачання до закладів охорони здоров'я [25].

Загальні дані щодо діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство

Показник	Значення
Повне найменування	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»
Скорочена назва	ДП «МЕДЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ», МЗУ
Назва англійською	STATE ENTERPRISE «MEDICAL PROCUREMENT OF UKRAINE» (SE «MEDPROCUREMENT OF UKRAINE»)
Код ЄДРПОУ	42574629
Уповноважені особи	Кльоц Олег Леонідович – керівник та підписант
Розмір статутного капіталу	2 348 007,27 грн
Організаційно-правов а форма	Державне підприємство
Основний вид діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Інші види діяльності	46.18, 46.46, 82.30 (оптова торгівля фармацевтичними товарами, організація конгресів та виставок)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство було створене 25 жовтня 2018 року та функціонує у державній формі власності. Воно підпорядковується Міністерству охорони здоров'я України та здійснює діяльність відповідно до затверджених державних програм і нормативно-правових актів.

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності підприємство віднесене до посередницької діяльності у сфері торгівлі товарами широкого асортименту. Проте фактичний характер його роботи є значно більш вузьким і специфічним, оскільки воно виконує функції централізованих державних закупівель у медичній сфері. Основна діяльність охоплює формування потреб у медичних товарах, організацію тендерних процедур, укладення контрактів із постачальниками, а також координацію логістики та постачання продукції кінцевим отримувачам.

Діяльність підприємства регламентується Конституцією України, Господарським кодексом України, Законом України «Про публічні закупівлі», нормативними актами Кабінету Міністрів України, наказами МОЗ, внутрішніми положеннями, регламентами, фінансовим планом та антикорупційною політикою. Наявність Наглядової ради та внутрішньої системи контролю забезпечує відповідність діяльності встановленим нормам та стандартам.

Місія підприємства полягає у модернізації системи медичного забезпечення та підвищенні рівня доступності якісного лікування для населення. Стратегічне бачення спрямоване на формування ефективної та прозорої системи закупівель, яка забезпечує раціональне використання бюджетних ресурсів і сприяє покращенню показників здоров'я населення. До ключових напрямів розвитку належать цифровізація процесів, розширення співпраці з міжнародними партнерами, забезпечення стабільності постачань та посилення антикорупційних механізмів [25].

Особливість функціонування підприємства полягає у відсутності класичної комерційної діяльності. Підприємство не здійснює продаж продукції кінцевим споживачам, а виступає посередником між державою та постачальниками. Основними учасниками взаємодії є Міністерство охорони

здоров'я як замовник, постачальники як контрагенти, медичні заклади як отримувачі продукції та пацієнти як кінцеві бенефіціари.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства за останні роки свідчить про активний розвиток і розширення масштабів його функціонування. Водночас динаміка окремих показників має нестабільний характер, що пов'язано зі специфікою державного фінансування та особливостями реалізації закупівельних програм (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників підприємства у 2022– 2024 рр

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	8 064 940	5 344	30 556
Чистий прибуток	191	167	-4 962
Активи	7 703 668	6 744 905	8 341 585
Гроші та їх еквіваленти	1 142 234	100 930	291 390
Довгострокові зобов'язання	7 654 838	6 627 294	7 979 452
Поточні зобов'язання	41 229	21 073	258 766
Власний капітал	7 601	96 538	103 367

Джерело: складено автором на основі фінансових даних підприємства

Як видно з таблиці 2.2, дохід підприємства демонструє суттєві коливання у досліджуваному періоді. У 2022 році його обсяг становив 8 064 940 тис. грн, після чого у 2023 році відбулося різке скорочення до 5 344 тис. грн. У 2024 році спостерігається відновлення та зростання до 30 556 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана зі зміною обсягів державного фінансування, перерозподілом бюджетних програм та особливостями реалізації закупівель у різні періоди.

Фінансовий результат підприємства у 2022 та 2023 роках залишався позитивним, проте незначним за обсягами. У 2024 році зафіксовано збиток у розмірі 4 962 тис. грн, що свідчить про перевищення витрат над доходами. Це може бути зумовлено збільшенням витрат на організацію закупівель, логістичні процеси або впровадження нових управлінських і цифрових рішень.

Активи підприємства характеризуються тенденцією до зростання. У 2023 році їх обсяг становив 6 744 905 тис. грн, а у 2024 році зріс до 8 341 585 тис. грн. Приріст становить понад 23 відсотки, що свідчить про розширення ресурсної бази

та збільшення обсягів діяльності. Водночас у структурі активів спостерігаються зміни у частині грошових коштів. У 2022 році їх обсяг перевищував 1,1 млрд грн, у 2023 році відбулося суттєве зниження до 100 930 тис. грн, після чого у 2024 році відбулося часткове відновлення до 291 390 тис. грн. Це може свідчити про активне використання фінансових ресурсів у процесі здійснення закупівель.

Аналіз структури джерел фінансування показує домінування залучених коштів. Довгострокові зобов'язання у 2024 році становлять 7 979 452 тис. грн, що значно перевищує обсяг власного капіталу, який дорівнює 103 367 тис. грн. Така ситуація є характерною для державних підприємств, діяльність яких фінансується переважно за рахунок бюджетних ресурсів та цільових програм.

Поточні зобов'язання також зросли у 2024 році до 258 766 тис. грн порівняно з попереднім роком, що свідчить про збільшення обсягів короткострокових розрахунків із контрагентами. Водночас зростання власного капіталу у динаміці свідчить про поступове зміцнення фінансової основи підприємства, хоча його частка залишається незначною [25].

Більш детальну оцінку фінансового стану дозволяє провести аналіз системи фінансових коефіцієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові коефіцієнти підприємства

Коефіцієнти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	18 660,17	31 551,36	3 182,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2 770,45	478,95	112,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	16 161,41	26 142,94	2 493,77
Коефіцієнт автономії	0,1	1,43	1,24
Рентабельність активів (ROA)	-	-	-0,06
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3,06	0,32	-4,96
Чиста маржа	6,23	3,13	-16,24
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	74,32	100,47	96,32
Коефіцієнт заборгованості	0,54	0,31	3,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних підприємства

Показники ліквідності упродовж усього періоду мають дуже високі значення, що свідчить про значний обсяг оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності досяг максимального рівня, після чого у 2024 році відбулося його суттєве зниження. Аналогічна тенденція спостерігається і за іншими показниками ліквідності. Це

вказує на зміну структури оборотних активів та більш активне використання ресурсів у господарській діяльності

Коефіцієнт автономії залишається на відносно низькому рівні, що підтверджує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт заборгованості у 2024 році зріс, що свідчить про підвищення ролі зобов'язань у формуванні ресурсної бази.

Показники ефективності діяльності демонструють негативну динаміку у звітному періоді. Рентабельність активів має від'ємне значення, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу також є негативною, що означає відсутність прибутковості для держави як власника. Чиста маржа знизилася до від'ємного рівня, що підтверджує збитковість діяльності у 2024 році.

Проведений фінансовий аналіз показав, що підприємство характеризується значними масштабами діяльності та тенденцією до зростання активів, що підтверджує розширення його ресурсної бази. Водночас динаміка доходів є нестабільною, а у звітному періоді зафіксовано збитковий результат, що свідчить про наявність певних дисбалансів у фінансовій діяльності. Структура фінансування залишається залежною від залучених коштів, що є типовим для державних підприємств, проте водночас знижує рівень фінансової автономії.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності підтверджує здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, однак їх суттєве зниження у 2024 році свідчить про активізацію використання ресурсів та зміну структури оборотних активів. Показники рентабельності мають від'ємне значення, що вказує на зниження ефективності діяльності та потребу у вдосконаленні управління витратами.

У цілому підприємство має значний потенціал розвитку та виконує важливу соціально-економічну функцію, однак результати аналізу вказують на необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, стабілізації доходів і вдосконалення фінансової стійкості в майбутньому.

Система управління ДП «Медичні закупівлі України» побудована за принципами централізованого керівництва із функціональним розподілом повноважень між структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує координацію складних процесів закупівельної діяльності та дозволяє ефективно реалізовувати державну політику у сфері медичного забезпечення.

Ключову роль у системі управління відіграє генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством та несе відповідальність за кінцеві результати діяльності. Управління окремими напрямками покладено на заступників, які координують правове забезпечення, антикорупційну діяльність, логістику, взаємодію з клієнтами та міжнародне співробітництво. Така структура дозволяє розподілити управлінське навантаження та підвищити ефективність прийняття рішень [25].

Важливим елементом системи корпоративного управління є Наглядова рада, яка була сформована наприкінці 2024 року та розпочала повноцінну діяльність у 2025 році. До її складу входять представники держави та незалежні члени, що забезпечує баланс інтересів та підвищує рівень прозорості управління. Основними функціями наглядової ради є стратегічний контроль, оцінка діяльності керівництва та забезпечення дотримання принципів ефективного корпоративного управління.

Організаційна структура підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності. До виробничого блоку належать підрозділи, що забезпечують реалізацію закупівельних процесів, зокрема категорійний менеджмент, публічні закупівлі, адміністрування електронного каталогу, управління запасами, логістика, контроль якості та супровід договорів. Саме ці підрозділи формують основу операційної діяльності підприємства.

Окремий напрям становить аналітика та цифрова трансформація, яка включає управління даними, бізнес-аналіз та супровід інформаційних систем. Цей блок забезпечує обробку інформації, підтримку прийняття управлінських рішень та впровадження цифрових інструментів. Юридичний та антикорупційний напрям

відповідає за правове забезпечення діяльності, контроль дотримання законодавства та управління ризиками.

Адміністративна складова включає комунікації, клієнтський сервіс, міжнародне співробітництво та управління персоналом. Фінансовий блок забезпечує планування, облік та контроль використання фінансових ресурсів. Окремо функціонує філія, яка відповідає за логістичне забезпечення, транспортування та господарське обслуговування.

Таким чином, ДП «Медичні закупівлі України» виступає ключовим елементом системи державних закупівель у сфері охорони здоров'я та забезпечує реалізацію централізованих закупівель медичних товарів на національному рівні. Аналіз організаційних засад діяльності підприємства свідчить про чітко визначену функціональну спрямованість, орієнтовану на ефективне використання бюджетних ресурсів та забезпечення безперебійного постачання медичних товарів до закладів охорони здоров'я.

2.2. Діагностика стану та оцінка стратегічного потенціалу управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» в умовах цифрової трансформації

Діагностика стану управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» здійснюється на основі показникового підходу. Такий підхід дозволяє оцінити не лише кількісні параметри персоналу, а й продуктивність праці, рівень оплати, розвиток працівників, залученість персоналу та відповідність кадрового потенціалу завданням цифрової трансформації. У методичній частині роботи було визначено, що для оцінювання людського капіталу доцільно використовувати показники структури персоналу, продуктивності, розвитку, залучення та цифрової

готовності, а також окремі метрики ефективності HR-інвестицій, зокрема Revenue per Employee та Human Capital ROI.

Управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» має безпосередній зв'язок із цифровою трансформацією підприємства, оскільки діяльність організації базується на роботі з великими масивами даних, електронними закупівельними процедурами, інформаційними системами (SAP Arriba, MedData, e-Stock), аналітичними інструментами та цифровими платформами. У Стратегії розвитку МЗУ на 2024–2026 роки визначено курс на трансформацію установи в Агенцію медичного забезпечення, підвищення ефективності медичного постачання та розвиток людиноцентричної системи постачання медичних товарів [27, с. 8].

Зміни у кадровому забезпеченні підприємства відображаються у динаміці чисельності персоналу та рівня оплати праці, що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка кадрового забезпечення ДП «Медичні закупівлі України»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чисельність персоналу, осіб	161	170	179
Темп приросту чисельності, %	67,71	5,59	5,29
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	38 519	58 125	69 333
Темп приросту середньої заробітної плати, %	–	50,91	19,29

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних підприємства

Аналіз кадрового забезпечення свідчить про поступове зростання чисельності персоналу підприємства. У 2023 році кількість працівників становила 161 особу, у 2024 році – 170 осіб, а у 2025 році – 179 осіб. Приріст чисельності персоналу у 2023 році дорівнює 67,71% порівняно з попереднім періодом (2022 р.), що свідчить про активне розширення кадрового складу після попереднього періоду, пов'язане з реформуванням системи централізованих закупівель та цифровізацією процесів. У 2024 та 2025 роках темпи приросту зменшилися до 5,59% та 5,29%, що вказує на поступовий перехід підприємства від швидкого розширення до стабілізації кадрової структури.

Зростання чисельності персоналу є закономірним для підприємства, яке розширює функції у сфері централізованих закупівель, логістики, цифрового обліку та управління даними. Водночас помірне збільшення штату у 2024–2025 роках свідчить, що підприємство не нарощує персонал хаотично, а поступово формує кадрову базу відповідно до реальних управлінських і цифрових потреб.

Окремої уваги потребує динаміка середньої заробітної плати. У 2023 році вона становила 38 519 грн, у 2024 році зросла до 58 125 грн, а у 2025 році досягла 69 333 грн. Найбільше зростання відбулося у 2024 році – на 50,91%. У 2025 році темп приросту становив 19,29%. Така динаміка свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу та прагнення підприємства утримувати кваліфікованих працівників у сфері зростаючого попиту на цифрові та аналітичні компетенції. Зокрема, це може бути пов'язано з залученням фахівців із досвідом роботи в електронних закупівельних системах, аналітиків даних та менеджерів із впровадження цифрових рішень.

Результативність використання людського капіталу доцільно розглянути через показники доходу, прибутку та їх розрахунку на одного працівника (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка продуктивності та фінансової результативності людського капіталу ДП «Медичні закупівлі України»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Дохід, тис. грн	5 344	30 556	29 176
Чистий прибуток, тис. грн	167	-4 962	-1 371
Чисельність персоналу, осіб	161	170	179
Прибуток на одного працівника, грн	1 037	-29 188	-7 659
Чиста маржа, %	3,13	-16,24	-4,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних підприємства

Розрахунки показують, що у 2023 році підприємство мало позитивний фінансовий результат, а прибуток на одного працівника становив 1 037 грн. У 2024 році цей показник набув від'ємного значення і становив -29 188 грн на одного працівника, що було зумовлено збитковістю діяльності підприємства. У 2025 році ситуація покращилася, оскільки збиток на одного працівника скоротився до -7 659

грн. Отже, хоча фінансовий результат залишається від'ємним, динаміка 2025 року свідчить про часткове відновлення ефективності.

Показник чистої маржі також підтверджує таку тенденцію. У 2023 році він становив 3,13%, у 2024 році знизився до -16,24%, а у 2025 році покращився до -4,70%. Для державного підприємства, яке виконує соціально значущу функцію централізованих закупівель, прибутковість не є єдиним критерієм ефективності. Водночас від'ємні фінансові результати вказують на необхідність підвищення результативності управлінських процесів, у тому числі через цифровізацію HR-процесів, розвиток компетенцій персоналу та посилення аналітичного управління.

Узагальнення ефективності використання персоналу здійснюється через спеціальні HR-показники, розрахунок яких наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників ефективності HR-інвестицій за формулами табл. 1.8

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Revenue per Employee, тис. грн.	33 193	179 741	162 994
Human Capital ROI, %	-92,82%	-74,24%	-80,42%

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних підприємства

Важливим показником ефективності використання людського капіталу є Revenue per Employee (RPE) що характеризує середній дохід на одного працівника. У 2023 році він становив 33 193 грн, у 2024 році зріс до 179 741 грн (+441,5%), а у 2025 році знизився до 162 994 грн (-9,3%). Значне зростання у 2024 році свідчить про підвищення результативності діяльності підприємства на одного працівника у зв'язку зі змінами умов функціонування підприємства. Невелике зниження у 2025 році пов'язане зі збільшенням чисельності персоналу при одночасному незначному скороченні доходу.

Розрахунок показника Human Capital ROI свідчить про низьку ефективність використання людського капіталу у досліджуваному періоді. У 2023 році значення показника становило -92,82%, що свідчить про низьку ефективність використання витрат на персонал. У 2024 році показник покращився до -74,24%,

що вказує на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. У 2025 році значення знизилося до -80,42%, що свідчить про певне погіршення результативності.

Отримані результати зумовлені тим, що діяльність підприємства не має класичної комерційної спрямованості, а витрати на персонал формуються незалежно від обсягу доходів. Водночас негативні значення показника вказують на необхідність підвищення ефективності використання людського капіталу, зокрема за рахунок оптимізації чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та впровадження цифрових інструментів управління.

Оцінка розвитку людського капіталу потребує врахування не лише фінансових показників, а й даних про навчання персоналу. У Звіті МЗУ за 2024 рік зазначено, що для працівників були відкриті можливості для навчання та професійного розвитку, оскільки це визначається як важлива складова корпоративної культури. Загальна кількість унікальних учасників навчання становила 152 співробітники, або 76% від загальної кількості працівників підприємства. Навчання охоплювало професійні компетенції та особистісні навички (див. табл. 2.7).

Дані таблиці 2.7 свідчать, що у 2024 році ДП «Медичні закупівлі України» приділяло значну увагу розвитку персоналу. Охоплення навчанням 76% працівників є позитивним показником, оскільки воно демонструє системність роботи з підвищення кваліфікації. Водночас середня кількість годин навчання на одного учасника становить 3,26 години, що свідчить про потребу у подальшому нарощуванні навчальних програм, особливо в умовах цифрової трансформації, коли рекомендований орієнтир становить мінімум 40 годин на рік.

Таблиця 2.7 – Показники розвитку людського капіталу ДП «Медичні закупівлі України» у 2024 році

Показник	Значення
Унікальні учасники навчання, осіб	152
Частка працівників, які пройшли навчання, %	76
Загальна кількість тренінгових годин	495,5
Середня кількість годин навчання на одного учасника	3,26
Офлайн навчальні заходи	8

Онлайн навчальні програми	4
Навчальні заходи з партнерами	5
Керівники, які пройшли лідерську програму, осіб	47
Працівники, які пройшли програму Performance management, осіб	45
Учасники програми благополуччя «Сила діяти», осіб	понад 90

Джерело: складено автором на основі [27, с. 48-49]

Зміст навчання також відповідає стратегічним потребам підприємства. У 2024 році було реалізовано лідерську програму для менеджерів, яку пройшли 47 керівників. Окремо було впроваджено програму з Performance management, у якій взяли участь 45 співробітників. Такі напрями є важливими для підвищення якості управління, формування культури результативності та переходу до більш системного оцінювання праці персоналу. Крім того, програма благополуччя «Сила діяти», у якій взяли участь понад 90 працівників, свідчить про увагу підприємства до ментального здоров'я персоналу, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та високого навантаження.

Додатковим індикатором стану людського капіталу є рівень залученості та задоволеності працівників. У Звіті МЗУ зазначено, що підприємство щороку проводить анонімне опитування задоволеності працівників за показником eNPS, який охоплює різні аспекти діяльності – від наявності ресурсів для виконання завдань до відчуття цінності та приналежності до команди. У 2024 році цей показник дещо погіршився порівняно з попереднім роком, однак залишився у безпечній зоні. У звіті також зазначено, що сильними сторонами МЗУ є дружня атмосфера, підтримка команди, стабільність, соціальна значущість діяльності та можливості для професійного розвитку [27, с. 49].

Отже, стратегічний потенціал управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» можна оцінити як достатньо високий. Підприємство має зростаючу чисельність персоналу, підвищує рівень оплати праці, забезпечує навчання більшості працівників (76%), розвиває управлінські компетенції керівників, впроваджує Performance management та проводить оцінювання

задоволеності персоналу. Усе це створює основу для подальшої цифрової трансформації.

2.3. Розроблення стратегічних заходів з удосконалення управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» в контексті цифрової трансформації та оцінка їх ефективності

На основі результатів діагностики, та з урахуванням стратегічних пріоритетів, зафіксованих у Стратегії розвитку ДП «Медичні закупівлі України» на 2024–2026 роки та Листі очікувань власника на 2026 рік, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації [18; 27]. Метою запропонованих рішень є підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, розвиток цифрових компетенцій персоналу, зміцнення інституційної стійкості та забезпечення готовності підприємства до трансформації в Агенцію медичного забезпечення.

Відповідно до визначених стратегічних цілей, ключовими напрямками удосконалення системи управління персоналом виступають розвиток цифрових компетенцій, орієнтований на формування навичок роботи з інформаційними системами SAP Ariba, MedData та e-Stock, а також аналітичними інструментами для управління ланцюгом поставок. Паралельно передбачається впровадження системи управління ефективністю (Performance Management), що забезпечить перехід до регулярного оцінювання результатів праці, постановки вимірюваних цілей та системного зворотного зв'язку [27, с. 49]. Важливим компонентом є розширення програм навчання та професійного розвитку, зокрема збільшення обсягу тренінгових годин та впровадження модульних програм із цифрової грамотності й аналітики даних. Для посилення кадрового потенціалу передбачено вдосконалення системи мотивації та утримання працівників шляхом розвитку

нематеріальних стимулів, підтримки психічного здоров'я та формування прозорих кар'єрних траєкторій. Завершальним елементом комплексу виступає інтеграція HR-аналітики у процеси управлінських рішень, що забезпечує використання об'єктивних даних для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ризиків плинності та планування професійного розвитку персоналу.

На основі визначених напрямів сформовано систему заходів, спрямованих на удосконалення управління людським капіталом, результати якої узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Стратегічні заходи з удосконалення управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України»

№	Захід	Опис заходу	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальний підрозділ
1	Розробка матриці цифрових компетенцій	Визначення необхідних цифрових навичок для кожної посади, аудит компетенцій	Стандартизовані вимоги до персоналу	II кв. 2026	Відділ по роботі з людським капіталом
2	Впровадження програми цифрової грамотності	Навчання роботі з SAP Ariba, MedData, e-Stock, аналітика даних	90 % персоналу володіють цифровими інструментами	II–III кв. 2026	Управління цифрової трансформації
3	Розширення Performance Management	Масштабування системи оцінювання результатів	Системне оцінювання ефективності праці	II кв. 2026	Відділ по роботі з людським капіталом

Продовження табл. 2.8

№	Захід	Опис заходу	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальний підрозділ
4	Збільшення обсягу навчання	Індивідуальні плани розвитку, зовнішнє навчання	Досягнення 40 год/рік	2026	Відділ по роботі з людським капіталом (у взаємодії з керівниками підрозділів)
5	Впровадження eNPS	Пульсові опитування персоналу	Зростання лояльності на 10–15 пунктів	Щоквартально	Відділ комунікацій та зв'язків з громадськістю
6	Кар'єрні мапи	Планування розвитку та менторство	Зниження плинності на 20 %	III–IV кв. 2026	Відділ по роботі з людським капіталом
7	Інтеграція HR-аналітики	Підключення HR-даних до ERP, дашборди	Управління на основі даних	IV кв. 2026 – I кв. 2027	Відділ аналітики та управління даними + відділ супроводу інформаційних систем
8	Програма благополуччя «Сила діяти»	Підтримка ментального здоров'я, гнучкий графік	Підвищення задоволеності працею	2026	Відділ по роботі з людським капіталом

Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 48-49].

Реалізація визначених заходів забезпечує послідовний перехід від адміністративного управління персоналом до стратегічного партнерства, де кожен інструмент спрямований на підвищення операційної ефективності та цифрової зрілості організації. Зокрема, розробка матриці цифрових компетенцій та програми навчання безпосередньо підтримують імплементацію ERP-системи та платформи e-Stock, що є пріоритетом Листа очікувань власника на 2026 рік. Масштабування Performance Management та кар'єрних мап дозволяє сформувати прозоре середовище оцінювання результатів, тоді як інтеграція HR-даних в аналітичну платформу забезпечить керівництво інструментами для прийняття рішень на основі даних. Посилення програми благополуччя «Сила діяти» та регулярний eNPS-моніторинг спрямовані на збереження лояльності команди в умовах підвищеного навантаження та трансформаційних процесів.

Для моніторингу результативності впровадження стратегічних заходів розроблено систему індикаторів, що базується на показниковому підході. Ця система охоплює фінансові, операційні та якісні параметри управління людським капіталом, узагальнені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Система індикаторів оцінки ефективності заходів з управління людським капіталом

Група індикаторів	Показник	Базове значення (2025)	Цільове значення (2026)	Метод вимірювання
Цифрові компетенції	Частка персоналу, що пройшов навчання з цифрових інструментів, %	76	90	Внутрішній облік навчання
	Середня кількість годин навчання на працівника, год	3,26	40	Звітність відділу навчання
Продуктивність	Дохід на одного працівника, тис. грн	162,99	180	Фінансова звітність
	Прибуток на одного працівника, тис. грн	-7,66	-3	Фінансова звітність
Утримання персоналу	Орієнтовна плинність кадрів, %	5–10 (оцінка)	≤ 8	Кадровий облік
	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	Безпечна зона	+10–15 пунктів	Пульсові опитування
Ефективність HR-інвестицій	Human Capital ROI, %	-80,42	-65	Розрахунок за формулою табл. 1.8
	Частка витрат на навчання, %	–	≥ 3 %	Фінансовий облік
Цифрова зрілість	Рівень використання цифрових інструментів у щоденній роботі, %	–	≥ 85	Внутрішнє опитування

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Дані таблиці 2.9 свідчать, що у результаті впровадження заходів очікується суттєве зростання продуктивності праці та покращення якісних характеристик управління персоналом.

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається через зміну показника доходу на одного працівника. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Delta E = (D_{2026} - D_{2025}) \times C_{2026} - (V_n + V_v) \quad (3.1)$$

де Д – дохід на одного працівника, Ч – чисельність персоналу, Вн – витрати на навчання, Вв – витрати на впровадження.

$$\Delta E = (180\,000 - 162\,994) \times 185 - (370\,000 + 500\,000) = 2\,276\,110 \text{ грн}$$

Отже, очікуваний чистий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становить 2 276 110 грн.

Соціальний ефект визначається через якісні зміни, зокрема підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження ризиків плинності ключових фахівців та підвищення рівня цифрової грамотності команди. Стратегічний ефект оцінюється через досягнення цілей Стратегії 2024–2026, а саме відповідність кадрового потенціалу завданням цифрової трансформації та готовність до інституційної трансформації в Агенцію медичного забезпечення. До кінця 2026 року планується досягти збільшення частки персоналу з підтвердженими цифровими компетенціями до 90 %, досягти рекомендованого обсягу навчання у 40 годин на працівника на рік, підвищити дохід на одного працівника до 180 тис. грн, зменшити збиток на одного працівника до -3 тис. грн, стабілізувати показник Human Capital ROI на рівні -65 % та підвищити індекс лояльності персоналу на 10–15 пунктів [27].

Реалізація комплексу заходів супроводжується певними ризиками, які потребують проактивного управління. До ключових загроз належать недостатнє фінансування програм навчання, опір персоналу змінам, затримки впровадження ІТ-систем, зміни в законодавстві щодо державної служби та високе навантаження на персонал в умовах воєнного стану. Потенційні ризики та заходи їх мінімізації систематизовано в таблиці 2.10.

Запропоновані заходи з удосконалення управління людським капіталом є невід'ємною складовою Стратегії розвитку підприємства на 2024–2026 роки та повністю узгоджені з чотирма стратегічними цілями.

Таблиця 2.10 – Потенційні ризики та заходи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації		
Недостатнє фінансування програм навчання	Середня	Високий	Залучення міжнародної (USAID, ЄС)	грантових технічної	коштів, допомоги

Опір персоналу змінам	Середня	Середній	Поступове впровадження, комунікація переваг, залучення лідерів думок
Затримки впровадження ІТ-систем	Висока	Високий	Поетапний план, резервні терміни, залучення зовнішніх експертів
Зміни в законодавстві щодо держслужби	Низька	Середній	Моніторинг нормативної бази, гнучкість у реалізації заходів
Високе навантаження на персонал в умовах воєнного стану	Висока	Високий	Гнучкий графік, програми підтримки ментального здоров'я, пріоритезація завдань

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Розвиток цифрових компетенцій та впровадження Performance Management забезпечують кадрову готовність до трансформації в Агенцію медичного забезпечення та зміни організаційно-правової форми. Навчання персоналу роботі з WMS, ERP та e-Stock безпосередньо підтримує модернізацію інфраструктури та логістики, підвищуючи ефективність використання нових технологічних рішень. Гнучка система мотивації та утримання персоналу гарантує стабільність команди в умовах підвищеного навантаження під час реалізації проєктів відновлення. Інтеграція HR-аналітики та посилення антикорупційних практик, зокрема у контексті проходження наглядного аудиту ISO 37001, сприяють розвитку інституційної стійкості та прозорості управління. Для забезпечення координації реалізації заходів доцільно закріпити відповідальність за кожен напрям у посадових інструкціях керівників підрозділів, включити ключові індикатори до системи щоквартальної звітності перед Наглядовою радою та проводити регулярний моніторинг прогресу з можливістю коригування планів за необхідності [27].

Таким чином, на основі діагностики стану управління людським капіталом розроблено комплекс із восьми стратегічних заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетенцій, впровадження системи управління ефективністю, розширення програм навчання та посилення мотивації персоналу. Для оцінки ефективності запропонованих рішень сформовано систему з дев'яти індикаторів, що охоплює аспекти цифрової зрілості, продуктивності, утримання персоналу та віддачі від HR-інвестицій. Цільові значення показників на 2026 рік передбачають покращення продуктивності на 10,4 %, зменшення збитку на працівника на 60,6 %

та підвищення індексу лояльності персоналу на 10–15 пунктів. Запропоновані заходи узгоджені зі Стратегією розвитку МЗУ та інтегровані в чотири стратегічні цілі підприємства, що забезпечує синергію між розвитком людського капіталу та загальною трансформацією підприємства. Реалізація комплексу заходів дозволить ДП «Медичні закупівлі України» сформувати кадровий потенціал, адекватний завданням цифрової трансформації, підвищити ефективність використання людських ресурсів та забезпечити стійкість системи управління в умовах змін, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ

Метою бакалаврської роботи було обґрунтування теоретико-методичних засад управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації, проведення комплексної оцінки системи управління людським капіталом ДП «Медичні закупівлі України» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з визначенням соціально-економічної ефективності. У процесі виконання роботи поставлена мета була досягнута, а всі визначені завдання – послідовно вирішені.

1. У ході дослідження теоретичних засад встановлено, що людський капітал у сучасних умовах виступає ключовим стратегічним ресурсом організації, який визначає рівень її конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що людський капітал є багатокомпонентною системою, яка включає освітній, досвідний, інноваційний, адаптивний та соціальний складники. Доведено, що в умовах цифрової трансформації суттєво зростає роль цифрових компетенцій, здатності до безперервного навчання та використання аналітичних інструментів у процесі управління персоналом.

2. Дослідження впливу цифрової трансформації на HR-процеси показало, що цифрові технології змінюють не лише інструментарій, а й саму логіку управління людським капіталом. Впровадження інформаційних систем, HR-аналітики, платформ дистанційного навчання та автоматизованих систем оцінювання дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити прозорість процесів та прийняття рішень на основі даних. Встановлено, що сучасна система управління людським капіталом має ґрунтуватися на data-driven підході, інтеграції цифрових рішень та орієнтації на розвиток персоналу.

3. У межах дослідження методичних підходів визначено, що найбільш ефективним є показниковий підхід до оцінювання людського капіталу, який передбачає використання системи кількісних та якісних показників. Обґрунтовано

доцільність застосування таких інструментів, як показники продуктивності праці, плинності кадрів, рівня навчання, індексу лояльності персоналу (eNPS) та Human Capital ROI. Доведено, що використання HR-аналітики дозволяє підвищити точність оцінювання та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень.

4. У процесі аналізу діяльності ДП «Медичні закупівлі України» встановлено, що підприємство виконує ключову функцію централізованих державних закупівель у сфері охорони здоров'я та забезпечує високий рівень прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Організаційна структура підприємства має функціональний характер та охоплює основні напрями діяльності, включаючи закупівлі, логістику, аналітику, цифрову трансформацію та управління людським капіталом. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства показав нестабільність окремих показників, зокрема зниження прибутковості у 2024 році та наявність збитку, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі людського капіталу. Водночас зростання активів підприємства та розширення масштабів діяльності створюють передумови для подальшого розвитку.

5. Аналіз системи управління людським капіталом показав, що підприємство має достатній кадровий потенціал та базові елементи сучасного HR-менеджменту. Водночас виявлено ряд проблем, зокрема недостатній рівень розвитку цифрових компетенцій персоналу, обмежене використання HR-аналітики, невисокий рівень системності навчання та відсутність повноцінної системи оцінювання ефективності праці. Встановлено, що індекс лояльності персоналу залишається у межах безпечної зони, що свідчить про загалом стабільний стан внутрішнього середовища, проте наявна тенденція до його зниження.

6. На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління людським капіталом, який включає розвиток цифрових компетенцій, впровадження системи Performance Management, розширення програм навчання, використання HR-аналітики, впровадження eNPS-моніторингу та формування кар'єрних траєкторій працівників. Запропоновані заходи мають

комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу, зміцнення мотивації та забезпечення готовності підприємства до цифрової трансформації. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження дозволить отримати чистий економічний ефект у розмірі 2 276 110 грн за рахунок зростання продуктивності праці. Очікується збільшення доходу на одного працівника до 180 тис. грн, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу до 90 %, зростання індексу лояльності та зниження плинності кадрів. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Соціальний ефект проявляється у підвищенні задоволеності працівників, покращенні умов праці, зниженні кадрових ризиків та формуванні сприятливого організаційного середовища. Стратегічний ефект полягає у забезпеченні відповідності людського капіталу вимогам цифрової трансформації та підвищенні стійкості підприємства в умовах змін.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління людським капіталом є ключовим фактором підвищення результативності діяльності організації, а його вдосконалення на основі цифрових технологій має стратегічне значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. . Людський капітал як чинник інноваційного розвитку та об'єкт дослідження. Управління економікою: теорія та практика. 2021. С. 3-12
2. Армстронг М. Управління людськими ресурсами у 21 столітті / М. Армстронг, С. Тейлор; пер. з англ. – Київ : КМ-БУКС, 2020. – 412 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2021. – 384 с.
4. Білорус Т. В. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності / Т. В. Білорус // Економіка та держава. – 2020. – № 8. – С. 12–18.
5. Вестерман Д. Цифрова трансформація бізнесу: зміна бізнес-моделі для організації нового покоління / Д. Вестерман, Д. Бонне, Е. Макафі; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2020. – 256 с.
6. Гриньова В. М. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифровізації економіки / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська // Економіка та держава. – 2020. – № 12. – С. 98–103.
7. Грішнова О. А. Людський капітал України в контексті глобалізації та євроінтеграції / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2021. – № 3. – С. 34–49.
8. Дашко І. М. Цифрові трансформації у сфері праці та зайнятості / І. М. Дашко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2020. – № 4. – С. 22–28.
9. Дейвенпорт Т. Аналітика в HR: навіщо потрібна і як використовувати / Т. Дейвенпорт, Дж. Харріс, Дж. Шапіро; пер. з англ. – Харків : Фабула, 2021. – 280 с.
10. Екологічне право : конспект лекцій / уклад. С. М. Степаненко. Харків : ХНАДУ, 2021. 129 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/328baad0-ccd2-4287-92f6-9cfb38e65859/content> (дата звернення: 05.02.2026).

11. Економіка знань та інноваційний розвиток : монографія / за ред. В. М. Гейця. – Київ : Академперіодика, 2020. – 524 с.
12. Жаліло Я. А. Цифрова трансформація як чинник конкурентоспроможності економіки України / Я. А. Жаліло, К. В. Ковтунець // Стратегічні пріоритети. – 2020. – № 1. – С. 23–34.
13. Іванова М. С. HR-аналітика як інструмент стратегічного управління персоналом / М. С. Іванова, О. В. Ковтун // Вісник КНЕУ. – 2021. – № 2. – С. 87–95.
14. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2017. Вип. 41. С. 43–54.
15. Ковальська Л. В. Регіональна економіка : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальська/page14.html (дата звернення: 03.02.2026).
16. Колот А. М. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі / А. М. Колот, О. М. Герасименко // Економіка та держава. – 2020. – № 6. – С. 4–10.
17. Коляда О. П. Цифровізація HR-процесів як стратегічна компетенція організації / О. П. Коляда, М. С. Пашкевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. – Вип. 34. – С. 112–118.
18. Лист очікувань власника ДП «Медичні закупівлі України» на 2026 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1V5SNSp4iL_1uxMzUtcPR3E_gFQDCYIWw/view (дата звернення: 07.05.2026).
19. Лібанова Е. М. Людський капітал в Україні: виклики і перспективи / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2020. – № 1. – С. 11–25.
20. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) / за ред. Е. М. Лібанової. – Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2021. – 312 с.

21. Мельник С. В. Сучасні підходи до формування людського капіталу в умовах діджиталізації / С. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2021. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8892> (дата звернення: 09.02.2026).

22. Наумік Є. Г. Трансформація ринку праці в умовах цифровізації економіки / Є. Г. Наумік, К. О. Бояринова // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – № 3. – С. 112–119.

23. Нємцова О. А. Людський капітал як чинник розвитку інноваційної економіки / О. А. Нємцова, Т. В. Ганущак-Єфіменко // Економіка і суспільство. – 2020. – Вип. 22. – С. 334–341.

24. Осадча Г. Г. Цифрова компетентність як ключова складова людського капіталу / Г. Г. Осадча, О. М. Прудка // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2021. – Том 81. – № 1. – С. 264–277.

25. Офіційний сайт ДП «Медичні закупівлі України». URL: <https://mpr.gov.ua/uk> (дата звернення: 20.04.2026)

26. Павлова В. А. Інноваційні моделі розвитку людського капіталу в епоху цифровізації / В. А. Павлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – Вип. 38. – С. 103–108.

27. Стратегія 2024-2026 років ДП «Медичні закупівлі України». URL: <https://drive.google.com/file/d/1D1JcH2Z0ROIY3wkFHz6wL3PbAKvQUKMj/view> (дата звернення: 20.04.2026)

28. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>

29. Milan Rataj. Unlocking the Benefits of AI in Human Resources. Sloneek. 2023. URL: <https://www.sloneek.com/blog/benefits-of-ai-in-human-resources/>

30. Prarthana Ghosh. What Is HRIS? System, Model, and Application. Spiceworks. URL: <https://ejobsitesoftware.com/blog/what-is-hris-system-model-and-application/>