

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

здобувачки УМ-401 Ходарєвої Анастасії Костянтинівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, Кравчук Оксана Іванівна

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

Київ 2026

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувача вищої освіти**

_____ Ходаревій Анастасії Костянтинівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Цифровізація процесів менеджменту персоналу»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від “09” вересня 2025 р.
№ 1330-ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
_____ **ТОВ «Астарта-Київ»** _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	
Розділ 2	АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	
Об'єкт дослідження:	цифровізація процесів менеджменту персоналу організації	
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації	
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретико-методичних, прикладних засад, аналіз та розроблення рекомендацій щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації	

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

У розділі 1

розкрити сутність цифровізації процесів менеджменту персоналу, визначити її цілі та переваги; схарактеризувати цифрові технології менеджменту персоналу; проаналізувати методичні підходи до впровадження цифрових технологій у процеси менеджменту персоналу організації

У розділі 2

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ» як бази дослідження; оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу; проаналізувати вплив цифрових рішень на ефективність менеджменту персоналу; виявити сильні та слабкі сторони цифрових практик менеджменту персоналу ТОВ «Астарта-Київ»

У розділі 3

розробити пропозиції щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ «Астарта-Київ»; обґрунтувати доцільність впровадження системи People Analytics та автоматизації менеджменту персоналу; здійснити оцінювання ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Кравчук О.І.
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Ходарєва А. К.
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 2025 р.

Реферат

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 78 сторінок. Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади цифровізації менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. У роботі містяться 18 таблиць, 5 рисунків та 9 додатків. Під час написання використано 80 джерел.

Об'єктом дослідження є цифровізація процесів менеджменту персоналу організації. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації. **Метою** є теоретико-методичні та прикладні засади цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- 1) розкрити сутність цифровізації процесів менеджменту персоналу, її цілі та переваги;
- 2) схарактеризувати цифрові технології менеджменту персоналу;
- 3) проаналізувати методичні підходи до впровадження цифрових технологій у процеси менеджменту персоналу організації
- 4) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ» як бази дослідження;
- 5) оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- 6) проаналізувати вплив цифрових рішень на ефективність менеджменту персоналу; виявити сильні та слабкі сторони цифрових практик менеджменту персоналу ТОВ «Астарта-Київ»
- 7) розробити пропозиції щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ «Астарта-Київ»;
- 8) обґрунтувати доцільність впровадження системи People Analytics та автоматизації менеджменту персоналу;
- 9) здійснити оцінювання ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методів аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до цифровізації менеджменту персоналу; порівняльного та системного підходів – для дослідження особливостей цифрових процесів менеджменту персоналу; економічного аналізу – для оцінювання ефективності цифрових інструментів; графічного методу – для візуалізації результатів; а також елементів People Analytics – для інтерпретації даних щодо функціонування процесів менеджменту персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні концептуального підходу до цифровізації процесів менеджменту персоналу на основі інтеграції цифрових технологій та аналітичних інструментів менеджменту

персоналу, а також у розвитку підходів до оцінювання ефективності цифрових HR-рішень.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження інтегрованої цифрової HR-платформи, автоматизації процесів менеджменту персоналу та використання People Analytics для підвищення його ефективності у ТОВ «Астарта-Київ». Запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення процесів рекрутингу, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу, а також для підвищення якості управлінських рішень.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Keywords: human resources management, digital transformation of human resources management, HR processes, People Analytics, automation, digital tools, human resources management effectiveness.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Ходаревої Анастасії Костянтинівни
на тему: «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням ролі цифрових технологій у системі менеджменту персоналу сучасних підприємств, необхідністю автоматизації HR-процесів, розвитку HR-аналітики та впровадження інструментів People Analytics для підвищення якості управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації, економічної нестабільності та воєнних викликів для українських компаній особливого значення набуває забезпечення безперервності HR-процесів, ефективної комунікації з персоналом, збереження людського капіталу та підвищення результативності HR-функції. Тому дослідження теоретичних засад, практичного стану та напрямів удосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу є актуальним і має практичну значущість для діяльності підприємств.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: здобувачка самостійно провела комплексне дослідження, у якому розкрито теоретико-методичні засади цифровізації менеджменту персоналу, систематизовано основні цифрові інструменти HRM та методичні підходи до впровадження цифрових технологій у менеджменту персоналу. У роботі здійснено аналіз цифрових практик управління персоналом на прикладі ТОВ «Астарта-Київ», подано організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінено рівень цифровізації HR-процесів і визначено вплив цифрових рішень на ефективність управління персоналом. Позитивною рисою роботи є логічний зв'язок між теоретичними положеннями, аналітичними результатами та запропонованими практичними заходами щодо подальшої цифрової трансформації HR-процесів.

3. Наявність самостійних розробок автора: самостійними розробками авторки є систематизація підходів до цифровізації менеджменту персоналу; оцінювання рівня цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ»; визначення напрямів удосконалення цифровізації HR-процесів підприємства; розроблення пропозицій щодо впровадження системи People Analytics та автоматизації HR-функцій на базі інтегрованої цифрової HR-платформи; обґрунтування очікуваної ефективності запропонованих цифрових рішень з урахуванням їхнього впливу на скорочення витрат часу, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращення кадрової аналітики та зниження ризиків плинності персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: теоретичні висновки роботи поглиблюють розуміння сутності цифровізації менеджменту персоналу, її цілей, переваг, інструментів та методичних засад упровадження цифрових технологій у HR. Практичні рекомендації мають прикладне значення для ТОВ «Астарта-Київ», оскільки спрямовані на підвищення ефективності рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу, а також на формування більш обґрунтованої системи HR-аналітики. Запропоновані рішення щодо впровадження People Analytics і цифрової HR-платформи можуть бути використані не лише в досліджуваній компанії, а й в інших підприємствах, які здійснюють цифрову трансформацію системи управління персоналом.

5. Наявність недоліків: зауважень та недоліків немає.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 70 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
к.е.н., доцент
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“8” травня 2026 р.

(підпис)

____ Кравчук О.І ____
(прізвище, ініціали)

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Ходаревої Анастасії Костянтинівни

Тема: «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною в умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі інформаційних технологій у системі управління персоналом. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що потребує підвищення ефективності HR-процесів, їх автоматизації та аналітичного забезпечення. Особливої значущості дослідження набуває в контексті необхідності забезпечення адаптивності організацій до кризових умов та розвитку людського капіталу. У зв'язку з цим обрана тема є своєчасною, актуальною та має як теоретичне, так і практичне значення.

Якість проведеного дослідження. Робота виконана на достатньо високому науковому рівні, має логічну структуру та характеризується послідовністю викладення матеріалу. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечує обґрунтованість отриманих результатів. Автор коректно застосовує методи аналізу і синтезу, порівняльний та системний підходи, економічний аналіз, а також елементи People Analytics. Це дозволило глибоко дослідити особливості цифровізації HR-процесів, оцінити ефективність використання цифрових інструментів та сформулювати обґрунтовані висновки. Аналітична частина роботи виконана на основі реальних даних ТОВ «Астарта-Київ», що підвищує практичну значущість дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. До основних позитивних сторін роботи слід віднести: комплексний підхід до дослідження процесів цифровізації управління персоналом; поєднання теоретичного аналізу та практичного дослідження; використання сучасних інструментів аналізу, зокрема People Analytics; наявність конкретних розрахунків ефективності цифрових рішень; обґрунтованість запропонованих рекомендацій; практичну спрямованість розроблених заходів.

Зауваження. Разом із тим, у роботі доцільно було б більш детально розглянути питання ризиків впровадження цифрових HR-рішень, а також приділити більше уваги аналізу зовнішнього середовища цифровізації. Зазначені зауваження не знижують загального позитивного враження від роботи та мають рекомендаційний характер.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Астарта-Київ».

Місце роботи та посада рецензента

ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Начальник управління з організаційного розвитку та винагород

Підпис



[Handwritten signature]
(підпис)

Вікторія МАКЄЄВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Цифровізація в управлінні персоналом: поняття, цілі, переваги	6
1.2 Основні цифрові інструменти менеджменту персоналу	11
1.3 Методичні підходи до впровадження цифрових технологій у HR	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Астарта-Київ»	22
2.2 Оцінювання рівня цифровізації HR-процесів у компанії	27
2.3 Вплив цифрових рішень на ефективність управління персоналом компанії ...	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	43
3.1 Пропозиції щодо цифровізації HR процесів	43
3.2 Впровадження системи People Analytics та автоматизації	49
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих цифрових рішень	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у системі менеджменту персоналу сучасних організацій. Вони працюють у середовищі, де цифрові технології змінюють не лише інструменти, а й саму логіку менеджменту персоналу. Дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація менеджменту персоналу є основою адаптивності бізнесу, підвищує прозорість кадрових рішень та сприяє формуванню стійких моделей розвитку в умовах турбулентності [2; 5; 12; 13; 15; 18]. Особливої актуальності тема набуває для українських компаній, які працюють у середовищі воєнних викликів, економічної нестабільності й трансформації ринку праці. У процесах відновлення, релокації та формування нових моделей організації праці саме цифрові рішення забезпечують безперервність функцій менеджменту персоналу, ефективну комунікацію, збереження кадрової інформації та підтримку людського капіталу. Цифрові технології стають фактором модернізації системи управління як у приватному секторі, так і в державному управлінні, дозволяючи організаціям залишатися гнучкими та відновлюваними навіть у кризових умовах [4; 16; 20; 30; 33; 43]. У цьому контексті цифровізація менеджменту персоналу виступає не лише технологічною зміною, а й соціально-економічною необхідністю, що переосмислює взаємини між роботодавцем і працівником.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці І. Артьомової [2], М. Бялошицького [5], І. Варіс [6; 8; 10; 19; 24; 28], Т. Власенко [12], Г. Гребенюк [13], Т. Длугопольської [14], О. Дяківа [15], Є. Жернової [17], А. Зленка [18], О. Кравчук [6; 8; 10; 19; 24; 28], Г. Кришталь [30], О. Літорович [31] комплексно розкривають природу цифрової трансформації менеджменту персоналу, її стратегічні цілі, переваги й потенціал впливу на якість управлінських процесів. У роботах Н. Любомудрової [33] та І. Панченка [36] акцентується роль цифрових технологій у поведінці персоналу, зниженні плинності кадрів та формуванні сучасної HR-стратегії. Зарубіжні та вітчизняні дослідники – О. Маковоз [64], С. Мельниченко [36], К. Антхун [29], О. Айдин [51], Д. Гупта [33], Дж. Берсін [38] –

аналізують роль штучного інтелекту, автоматизації та People Analytics у підвищенні результативності управління людськими ресурсами. І. Устіловська [43], К. Хаврова [44], А. Череп [45], Н. Чернікова [46] досліджують цифрову трансформацію HRM-систем та їх бар'єри. Це актуалізує потребу у дослідженні методичних підходів до впровадження цифрових рішень, оцінюванні їх ефективності та формуванні практичних рекомендацій для підприємств, які прагнуть підвищити рівень цифровізації менеджменту персоналу.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних, прикладних засад, аналізі та розробленні рекомендацій щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації.

Для досягнення визначеної мети сформовано такі завдання дослідження:

- розкрити сутність цифровізації процесів менеджменту персоналу, її цілі та переваги;
- схарактеризувати цифрові технології менеджменту персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до впровадження цифрових технологій у процеси менеджменту персоналу організації
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Астарта-Київ» як бази дослідження;
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- проаналізувати вплив цифрових рішень на ефективність менеджменту персоналу; виявити сильні та слабкі сторони цифрових практик менеджменту персоналу ТОВ «Астарта-Київ»
- розробити пропозиції щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ «Астарта-Київ»;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи People Analytics та автоматизації менеджменту персоналу;
- здійснити оцінювання ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень.

Об'єкт дослідження – цифровізація процесів менеджменту персоналу організації. **Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до цифровізації менеджменту персоналу. Порівняльний та системний підходи дозволили дослідити особливості цифрових процесів менеджменту персоналу у діяльності організації. Економічний аналіз використано для оцінювання ефективності застосування цифрових інструментів менеджменту персоналу. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць і схем, а елементи People Analytics – для інтерпретації даних щодо функціонування процесів менеджменту персоналу.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні концептуальних основ цифровізації процесів менеджменту персоналу та підходів до його цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності менеджменту персоналу через впровадження цифрових HR-інструментів. Розроблені пропозиції можуть бути використані у діяльності ТОВ «Астарта-Київ» для вдосконалення процесів рекрутингу, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу, а також для підвищення ефективності HR-аналітики.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених у сфері цифровізації менеджменту персоналу, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні документи підприємства, а також внутрішня звітність ТОВ «Астарта-Київ».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 80 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні основи цифровізації процесів менеджменту персоналу

Цифровізація менеджменту персоналу стала одним із визначальних напрямів трансформації сучасних організацій, оскільки саме вона забезпечує оновлення інструментів роботи з людськими ресурсами, підвищує оперативність управлінських рішень та створює підґрунтя для формування гнучких HR-процесів. У науковій літературі цифровізація розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі елементи системи менеджменту персоналу, що охоплює як автоматизацію рутинних операцій, так і появу якісно нових можливостей – аналітики даних, віртуальних платформ комунікації, дистанційних форматів оцінювання та розвитку працівників [2; 5; 13]. Дослідники підкреслюють, що цифровізація не лише оптимізує кадрові процедури, але й суттєво посилює стратегічну складову менеджменту персоналу, створюючи умови для обґрунтованого прийняття рішень, побудови персоніфікованих моделей розвитку та підвищення загальної ефективності організацій [15; 17; 18]. Варто зазначити, що поняття цифровізації менеджменту персоналу посідає центральне місце у сучасній науковій дискусії щодо трансформації системи управління людськими ресурсами. У працях багатьох дослідників воно розглядається не лише як технологічне оновлення HR-процесів, а й як комплексний соціально-економічний феномен, що змінює зміст, структуру та логіку функціонування всієї системи менеджменту персоналу. Розмаїття наукових підходів зумовлює необхідність глибокого аналізу визначень, які пропонують українські та зарубіжні вчені.

Одним із найпоширеніших підходів є технологічне трактування цифровізації. І. Артьомова розглядає цифровізацію системи менеджменту персоналу як

упровадження цифрових сервісів, платформ та інформаційних технологій для автоматизації основних кадрових процедур [2]. Т. Длугопольська визначає цифровізацію менеджменту персоналу як комплексний процес упровадження електронних сервісів, аналітичних інструментів і технологій дистанційної взаємодії, що сприяють оновленню кадрової політики та формуванню нових моделей менеджменту персоналу [14]. Є. Жернова визначає цифровізацію менеджменту персоналу як системний процес трансформації кадрових функцій на основі інноваційних технологій [17] – машинного навчання, Big Data, хмарних платформ, інтелектуальних систем підтримки рішень. На її думку, цифровізація охоплює не лише операційний рівень, а й стратегічні функції менеджменту персоналу, включаючи управління розвитком, прогнозування потреб у персоналі та побудову моделей компетентностей. У дослідженні А. Зленка [18] цифровізація розглядається як складова організаційної трансформації, що спрямована на перегляд бізнес-процесів, оптимізацію функцій менеджменту персоналу та впровадження гнучких моделей управління. Автор підкреслює, що цифровізація формує нову якість менеджменту персоналу, підсилюючи роль даних у прийнятті рішень. Суттєвий внесок у теоретичну розробку поняття зробили І. Варіс, О. Кравчук та співавтори [6; 8; 10; 19; 24; 28]. Повністю погоджуюсь з їхнім підходом, за яким цифровізацію менеджменту персоналу варто розглядати як інтеграцію цифрових технологій у всі елементи системи управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, навчання, адаптацію, мотивацію, оцінювання та розвиток. Причому особливу увагу варто звертати на системність цифрової трансформації та її вплив на стратегію менеджменту персоналу і корпоративну культуру.

Подальший розвиток наукового розуміння сутності цифровізації менеджменту персоналу пов'язаний із дослідженнями, які акцентують увагу на її системному та міждисциплінарному характері. Так, у працях К. Череп та ін. [45], цифровізація визначається як елемент людиноорієнтованої моделі управління, де технологічні рішення слугують інструментом підсилення добробуту працівників, розвитку їхнього потенціалу та формування партнерських відносин між

працівником і роботодавцем. Автори наголошують, що цифрова трансформація не може зводитися лише до технічних інновацій – вона змінює філософію менеджменту персоналу, роблячи її більш гуманістичною й орієнтованою на потреби працівника. Подібний підхід простежується у роботі Н. Чернікової, яка підкреслює, що цифровізація функцій менеджменту персоналу сприяє формуванню інноваційної культури, розвитку комунікацій та створенню прозорого середовища взаємодії [46].

Вагомий внесок у формування сучасного уявлення про цифровізацію менеджменту персоналу роблять дослідження, присвячені ролі штучного інтелекту та аналітики даних у кадрових процесах. Л. Роберт і співавтори розглядають цифровізацію як платформу для застосування «справедливих» алгоритмів менеджменту персоналу, які здатні мінімізувати упередження, підвищувати якість рішень та формувати об'єктивне кадрове середовище [70]. М. Шарма та Д. Гупта також аналізують цифровізацію через призму ІІІ-технологій, підкреслюючи, що використання розширеної аналітики, автоматизованих систем оцінювання та алгоритмів прогнозування [73] дає змогу HR-службам діяти швидше, точніше та стратегічніше.

Іншого акценту дотримуються автори, які трактують цифровізацію через призму трансформації бізнес-моделей HR. Так, С. Біндра та С. Бхаттачар'я [41] розглядають цифровізацію як перехід від традиційного менеджменту персоналу до цифрової платформи управління людськими ресурсами, де основними елементами є автоматизація, інтеграція систем, децентралізація процесів та розвиток моделей самообслуговування для працівників. Окремі дослідники (Хан Вуен Ч. [42]; Юн С. та Хан С. [43]) трактують цифровізацію як процес переходу до People Analytics – систематичного аналізу поведінки працівників, продуктивності, залученості, що дозволяє управляти персоналом на основі точних і глибоких даних.

Значну увагу у зарубіжних роботах приділено також питанням інтелектуалізації функцій менеджменту персоналу, розвитку аналітичних екосистем та етичним аспектам використання цифрових інструментів. П. Зандер і В. Цігельмаєр [80] визначають цифровізацію як цифрово-аналітичну

трансформацію, що змінює структуру прийняття рішень і потребує відповідального використання даних, а Л. Ленарт-Гансінець та колеги [62] підкреслюють, що цифровізація здатна модернізувати практики менеджменту персоналу, посилюючи їх інноваційність, адаптивність і стратегічну спрямованість.

Вагому роль у теоретизації сутності цифровізації менеджменту персоналу відіграють дослідження І. Варіс та О. Кравчук, які у своїх численних працях розглядають її як багатогранний процес, що охоплює цифрову трансформацію рекрутингу [21; 22; 23], каналів залучення персоналу [29], HR-маркетингу [26], управління брендом роботодавця [11], корпоративного навчання [7] і навіть реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу [32]. У роботах авторів [27; 28] цифровізація трактується як засіб формування цифрової стратегії менеджменту персоналу, інтеграції ІІІ-рішень, управління трансформацією та забезпечення адаптивності організації до зовнішніх викликів. В останніх публікаціях О. Кравчук [59-601]: акцент зміщується на розвиток досвіду працівників, управління людським капіталом та формування HRM 5.0 – нової людиноцентричної парадигми, у якій цифровізація розглядається одночасно як інструмент, середовище та стратегічна філософія менеджменту персоналу.

Проведений теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив, що цифровізація в менеджменті персоналу є багатовимірним явищем, яке по-різному інтерпретується залежно від дослідницьких підходів, акцентів та предметної сфери вчених. У наукових працях поняття цифровізації трактується як технологічне оновлення HR-процесів, як інструмент реінжинірингу організаційних процедур, як стратегічний чинник розвитку людського капіталу, як засіб підсилення комунікацій та добробуту працівників, а також як основа аналітичного менеджменту персоналу на базі даних. Узагальнення цих підходів дало можливість систематизувати погляди авторів та виокремити ключові концептуальні напрями розуміння сутності цифровізації менеджменту персоналу, що подано в Додатку А.

У науковій літературі питання визначення цілей цифровізації менеджменту персоналу розглядається різнобічно, однак більшість дослідників підкреслює, що цифровізація покликана забезпечити підвищення якості, швидкості та

обґрунтованості HR-рішень [2; 5; 14; 15; 17; 18]. Узагальнюючи ці погляди, можна стверджувати, що цілі цифровізації менеджменту персоналу охоплюють: оптимізацію та автоматизацію рутинних операцій; підвищення якості та швидкості кадрових рішень; формування сучасної, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи менеджменту персоналу; розвиток персоналу і підсилення людського капіталу; перехід до управління на основі даних; створення персоніфікованого досвіду працівника та зміцнення залученості.

Переваги цифровізації менеджменту персоналу є предметом активного дослідження у працях українських та зарубіжних авторів. І. Артьомова [2] підкреслює, що цифровізація дозволяє скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність кадрових операцій і зменшити ймовірність помилок. На думку М. Бялошицького [5], ключовою перевагою є прозорість HR-процесів, що покращує контроль за кадровими рішеннями та сприяє зростанню довіри всередині організації. Т. Власенко [12] зазначає, що завдяки цифровим інструментам підвищується ефективність управління компетентностями та оцінювання результатів праці, оскільки HRM-системи дозволяють стандартизувати процедури й забезпечити доступ до актуальної інформації. Г. Гребенюк [13] робить акцент на культурних перевагах: цифровізація сприяє відкритості комунікацій, гнучкості й швидкому обміну інформацією. Якщо узагальнити те, про що говорять дослідники, то можна побачити, що цифровізація дає HR-службі досить практичні вигоди. Передусім вона допомагає прибрати зайві затримки й неточності в щоденних завданнях: багато операцій виконуються швидше, а ризик помилок стає меншим. Крім того, коли в організації з'являються цифрові рішення, їй простіше перебудувати під нові умови – реагувати на зміни, координувати роботу та поєднувати різні цифрові HR-інструменти в одну систему.

Враховуючи різноманіття наукових підходів, доцільно сформулювати узагальнене авторське визначення цифровізації менеджменту персоналу. У межах даного дослідження цифровізація менеджменту персоналу розглядається як комплексна трансформація системи менеджменту персоналу, що передбачає інтеграцію цифрових технологій, аналітичних інструментів та платформ взаємодії

у всі HR-процеси з метою підвищення їх ефективності, гнучкості та стратегічної орієнтованості. Таке трактування, на нашу думку, акцентує увагу не лише на автоматизації, а й на зміні логіки прийняття рішень, переході до керованого даними, доказового управління та формуванні нової ролі HR як стратегічного партнера бізнесу.

Відповідно до запропонованого визначення, цілі цифровізації менеджменту персоналу доцільно розглядати не лише як операційні (оптимізація процесів і зниження витрат часу), а й як стратегічні. У цьому контексті ключовими цілями цифровізації менеджменту персоналу виступають: формування аналітично обґрунтованих управлінських рішень; підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища; розвиток людського капіталу через персоналізовані траєкторії навчання і кар'єри; створення цілісного цифрового середовища взаємодії з працівниками; а також забезпечення високого рівня залученості та довіри персоналу. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як інструмент автоматизації, а як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності організації.

1.2 Цифрові технології та інструменти менеджменту персоналу

У міжнародних дослідженнях значну увагу приділено цифровим технологіям та інструментам менеджменту персоналу. Д. Пріяна та колеги [69] акцентують увагу на ролі цифрового менеджменту персоналу у посиленні стійкості бізнесу, оскільки цифрові платформи менеджменту персоналу дозволяють компаніям підтримувати безперервність HR-процесів (табл. 1.1), оперативно адаптувати структуру зайнятості та забезпечувати дистанційну взаємодію з працівниками.

У цьому контексті цифрові інструменти розглядаються як засіб підвищення стабільності компаній у періоди зовнішніх шоків.

Таблиця 1.1 – Роль цифрових технологій та інструментів менеджменту персоналу у формуванні стійкості бізнесу

Напрямок впливу цифровізації менеджменту персоналу	Сутність	Практичний ефект для організації
Забезпечення безперервності HR-процесів	Цифрові HR-платформи дозволяють підтримувати роботу системи менеджменту персоналу навіть у нестабільних умовах	Мінімізація збоїв у роботі HR-служби, стабільність ключових процесів
Гнучка адаптація структури зайнятості	Цифрові інструменти забезпечують можливість оперативної перебудови робочих графіків, ролей і форм зайнятості	Підвищення організаційної адаптивності, швидше реагування на зовнішні зміни
Підтримка дистанційної взаємодії з персоналом	Цифровий менеджмент персоналу забезпечує інструменти для комунікації, оцінювання та координації роботи дистанційних команд	Забезпечення продуктивності віддалених працівників, збереження командної роботи
Зміцнення стійкості компанії в умовах зовнішніх шоків	Цифрові сервіси допомагають швидко відновити роботу та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій	Стійкість бізнесу, швидше відновлення після криз

Джерело: узагальнено автором за [69]

Проведений аналіз зарубіжних досліджень засвідчує, що цифрові технології та інструменти менеджменту персоналу охоплюють широкий спектр рішень, спрямованих на автоматизацію операційних процедур, підвищення аналітичної спроможності HR-служб та зміцнення внутрішньої комунікації в організації. У наукових працях особливий акцент робиться на платформах цифрового менеджменту персоналу, які забезпечують інтегроване управління ключовими HR-процесами; інструментах People Analytics, що дають змогу формувати даноцентричні підходи до прийняття управлінських рішень; а також на системах прогнозування, оцінювання та розвитку потенціалу працівників, які підтримують стратегічне планування людського капіталу.

Узагальнення результатів цих досліджень дає змогу виокремити ключові характеристики сучасних цифрових HR-рішень, їх функціональні можливості та практичний вплив на ефективність HR-процесів. Систематизовані характеристики основних технологій та інструментів цифрового менеджменту персоналу, а також

їхній внесок у підвищення результативності управління людськими ресурсами, подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика цифрових технологій та інструментів менеджменту персоналу і їх практичний ефект

Цифрова технологія / інструмент	Практичний ефект для менеджменту персоналу
Автоматизовані платформи та HR-цифрові сервіси	Забезпечують інтегроване управління HR-процесами, формують сучасну модель взаємодії між працівником і роботодавцем, створюють єдиний цифровий канал комунікації
Аналітичні інструменти People Analytics	Дають змогу моделювати компетентності, оцінювати командну ефективність, формувати доказові підходи до прийняття HR-рішень
Інформаційні панелі (дашборди) та системи бізнес-аналітики	Підвищують прозорість і точність HR-рішень, забезпечують оперативний аналіз динаміки персоналу та ключових HR-показників
Інструменти прогнозування плинності кадрів	Дозволяють виявляти ризики звільнень на ранніх етапах, підтримують планування заходів щодо утримання працівників
Системи діагностики потенціалу працівників	Підтримують стратегічне управління талантами, допомагають визначати кадровий резерв і напрями професійного розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [52; 58; 79].

Окремий сегмент цифрових рішень формують інструменти, що підтримують етичне та безпечне використання HR-технологій. У роботі П. Цандера розглядаються моделі проєктування People Analytics з акцентом на збереженні приватності та балансі між інтересами компанії та співробітників [80]. Автор пропонує підходи, які дозволяють зменшити ризики надмірного контролю та забезпечити етичне управління даними персоналу (табл. 1.3). Поряд з аналітичними платформами, у сучасних наукових роботах підкреслюється роль цифрових рішень у забезпеченні інноваційності HR-функції. Р. Ленарт-Гансінець та співавтори систематизують інструменти, що стимулюють інновації в управлінні персоналом – від платформ зворотного зв'язку до інструментів моніторингу продуктивності в реальному часі [62]. Таким чином, аналіз невикористаних раніше джерел демонструє, що сучасний інструментарій цифрового менеджменту персоналу охоплює не лише базові системи автоматизації, але й широке коло інструментів – від People Analytics та алгоритмічного управління до цифрових платформ

взаємодії, інноваційних систем навчання та етичних моделей роботи з даними. Це підтверджує, що цифровізація менеджменту персоналу є багатокомпонентним процесом, який охоплює одночасно технологічні, комунікаційні, аналітичні та інституційні аспекти.

Таблиця 1.3 – Підходи до етичного використання People Analytics

Підхід	Суть підходу	Очікуваний ефект для менеджменту персоналу
Прозорість даних	Працівники мають чітко розуміти, які дані збираються та з якою метою	Зростання довіри до HR-аналітики, зменшення ризиків конфліктів
Мінімізація втручання	Збір лише тих даних, що є необхідними для управлінських рішень	Зменшення ризику надмірного контролю, дотримання етичних норм
Баланс інтересів компанії і працівника	Аналітичні моделі мають враховувати потреби обох сторін	Встановлення справедливого підходу до використання персональних даних
Захист приватності та конфіденційності	Використання безпечних каналів передачі, знеособлення даних	Зниження ризиків витоку інформації, підвищення безпеки HR-процесів
Етичне застосування результатів аналізу	Заборона використання аналітики для дискримінаційних або каральних практик	Підтримка справедливості у прийнятті рішень, зміцнення корпоративної етики

Джерело: узагальнено автором на основі [80].

Розширення цифрової інфраструктури менеджменту персоналу у світі та Україні супроводжується появою нових інструментів, орієнтованих на аналітику, автоматизацію та покращення досвіду працівників. У міжнародних дослідженнях особлива увага приділяється формуванню так званого «HR tech stack» – цілісного набору цифрових рішень, що забезпечують повний цикл роботи з персоналом. Як підкреслює А. Боутман [53; 54], сучасний HR tech stack включає ATS-системи для рекрутингу, HRIS-платформи для ведення даних, інструменти автоматизації документообігу, рішення для People Analytics, системи управління навчанням (LMS) та платформи для організації досвіду працівника. На думку дослідників AIHR, структурованість та узгодженість цифрових інструментів у HR є ключовими умовами підвищення ефективності функцій менеджменту персоналу в 2024–2026 роках.

Одним із найдинамічніших напрямів є інтеграція штучного інтелекту в HR-аналітику. А. Боутман і Ч. Тей зазначають, що компанії активно переходять від базових інструментів аналітики до застосування алгоритмів машинного навчання, які дають змогу оцінювати поведінкові патерни працівників, прогнозувати плинність кадрів, автоматизувати відбір та формувати індивідуальні рекомендації щодо розвитку персоналу. Штучний інтелект стає частиною повсякденної HR-практики – від ранжування резюме до аналізу емоційного стану співробітників у процесі відеоспівбесід [54].

У дослідженнях Е. ван Вулпена обґрунтовано концепцію зрілості HR-аналітики, де інструменти менеджменту персоналу рухаються від описової статистики до прогнозної та рекомендаційної аналітики. Вищі рівні цієї моделі передбачають автоматизоване формування рішень, побудову моделей компетентностей, розрахунок кадрових ризиків та симуляцію сценаріїв розвитку персоналу [75]. Ця модель широко використовується провідними компаніями для стратегічного планування HR-процесів до 2026 року.

Важливим напрямом цифрової трансформації HR є розвиток управління досвідом працівників, на який звертає увагу Н. Верлінден [76]. Дослідження М. Магсуді та колег підтверджують, що застосування ШІ у менеджменті персоналу формує новий технологічний ландшафт, де зростає роль алгоритмічного менеджменту персоналу, інтелектуальних систем оцінювання та цифрових інтерфейсів взаємодії [79].

У роботі Л. Роберта та ін., детально описано інструменти алгоритмічної оцінки працівників, які застосовуються у великих міжнародних компаніях [70]. Автоматизовані чат-боти, системи управління продуктивністю, інтегровані платформи співпраці та інструменти персоналізованого розвитку стають стандартом сучасного цифрового середовища [73]. Очікується, що до 2026 року такі інструменти будуть повністю інтегровані у HRIS, забезпечуючи безперервний інформаційний потік між відділом кадрів, керівниками та працівниками.

Значну увагу у світовій літературі приділено People Analytics, яка у 2026 році стане важливою функцією HR-служб. В. Хан [58] підкреслює важливість цифрових

інструментів для моделювання компетентностей, оцінювання командної ефективності та формування доказових HR-рішень. С. Юн та С. Че [79] систематизують глобальні практики People Analytics, звертаючи увагу на аналітичні панелі, інструменти прогнозування плинності кадрів, діагностику потенціалу та цифрові моделі поведінки працівників.

Підсумовуючи, сучасні цифрові технології та інструменти менеджменту персоналу охоплюють широкий спектр рішень — від базової автоматизації операційних процедур до аналітичних платформ, алгоритмів штучного інтелекту, сервісів управління досвідом працівника та систем стратегічної HR-аналітики. Результати світових і українських досліджень переконливо свідчать, що до 2026 року ключовими напрямками розвитку цифрового HRM стануть інтегровані HR-екосистеми, алгоритмічне управління, прогнозна аналітика, цифрові рішення для комунікації та моделі управління досвідом працівника. Водночас посилюється тенденція до переходу від фрагментованих цифрових інструментів до комплексних платформ, здатних забезпечувати наскрізну підтримку всіх етапів життєвого циклу працівника.

Отже, узагальнення сучасних наукових підходів до визначення та класифікації цифрових інструментів менеджменту персоналу дає підстави стверджувати, що найбільш обґрунтованою для подальшого дослідження є інтегрована модель цифрових HR-рішень, яка поєднує автоматизацію процесів, аналітичні інструменти People Analytics, цифрові платформи взаємодії та системи управління досвідом працівника. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати різні типи цифрових рішень, а й розглядати їх як взаємопов'язані елементи єдиної цифрової архітектури HRM, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управління персоналом.

У межах даного дослідження саме така інтегрована логіка буде покладена в основу аналізу цифрових практик у ТОВ «Астарта-Київ» (розділ 2), а також використана під час формування пропозицій щодо вдосконалення HR-процесів (розділ 3). Особливий акцент буде зроблено на поєднанні автоматизації та аналітики як ключових драйверів ефективності сучасного менеджменту персоналу,

підвищення організаційної результативності та формування стійких моделей управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації.

1.3 Методичні підходи до впровадження цифрових технологій у менеджменті персоналу

Стрімке поширення цифрових технологій сформувало запит на нові методичні підходи, які дозволяють підприємствам впроваджувати інновації у сферу менеджменту персоналу не фрагментарно, а системно, послідовно та узгоджено зі стратегічними цілями організації. Сучасні дослідження – як українські, так і зарубіжні – свідчать, що цифровізація менеджменту персоналу потребує методичного підґрунтя, яке включає аналіз поточного стану HR-процесів, розроблення цифрової стратегії, визначення компетентнісних вимог, оцінювання цифрової зрілості, формування технологічної архітектури та забезпечення етичного використання даних. Так, у працях І. Варіс, О. Кравчук та їхніх колег [6; 8; 10; 27; 28; 32] цифрову трансформацію менеджменту персоналу розглядають як багатовимірний процес, який неможливо реалізувати лише шляхом закупівлі нового програмного забезпечення. Автори підкреслюють, що успіх цифровізації залежить від того, наскільки узгоджено підприємство змінює процеси, структуру, компетенції та механізми прийняття рішень. Аналогічні висновки простежуються у роботах Н. Панасюк та О. Кравчук [35], де цифровізація трактується як стратегічний управлінський виклик, що потребує методично обґрунтованої HR-стратегії.

У міжнародній літературі [75; 76; 77; 58; 79; 63] простежується схожа логіка: компанії, які прагнуть успішно впровадити цифрові рішення, мають працювати не лише з технологічним складником, а й із аналітичною культурою, цифровою зрілістю та новими управлінськими практиками. Це підсилює необхідність

комплексного методичного бачення, яке інтегрує процесний, компетентнісний, стратегічний, аналітичний, технологічний та людиноцентричний підходи.

Далі виконаємо розгорнутий аналіз основних методичних підходів до впровадження цифрових технологій у менеджменті персоналу.

Етапний підхід [6; 8; 10; 28; 32; 35; 77; 76] вважається одним із найбільш усталених у сучасній науці та практиці, адже він дозволяє структурувати цифрову трансформацію менеджменту персоналу у логічну послідовність дій. У роботі І. Варіс, О. Кравчук та І. Бацман [6] пропонується концептуальна модель цифровізації менеджменту персоналу, що включає діагностику поточної ситуації, визначення цифрових пріоритетів, формування архітектури HR-процесів, вибір цифрових інструментів та оцінювання результативності. Автори наголошують, що цифровізація потребує системного підходу, який враховує взаємозв'язок між бізнес-цілями, HR-стратегією та технологічними рішеннями. Щодо впровадження HRM-систем у роботі О. Кравчук і І. Варіс сформовано чіткий алгоритм вибору та інтеграції цифрових платформ. Він включає: аналіз поточного стану HR-процесів; формулювання функціональних вимог до системи; оцінку ринку технологічних рішень; тестування та адаптацію системи; навчання персоналу; післявпроваджувальний моніторинг [10]. У публікації С. Лопушняка та О. Кравчук детально розглянуто методику реінжинірингу HR-процесів у цифровій екосистемі. Автори наголошують, що цифровізація має починатися не з технологій, а з переосмислення процесів – їх спрощення, оптимізації та усунення надлишкових процедур. Лише після цього можливий ефективний перехід до автоматизації [32]. Згідно з Н. Панасюк та О. Кравчук [35], важливою умовою є поєднання етапності цифрової трансформації зі стратегічним плануванням. Цифрові рішення мають не «латати проблеми», а формувати новий зміст менеджменту персоналу – гнучкі моделі зайнятості, аналітичні механізми оцінювання, інтегровані канали комунікації тощо. Таким чином, етапний підхід дозволяє підприємству не просто впроваджувати окремі цифрові інструменти, а трансформувати HR-систему цілісно – процес за процесом.

Компетентнісний підхід [31; 6; 18; 61; 59; 60] фокусується на розвитку цифрової спроможності HR-служби та працівників загалом. У роботі О. Літорович та О. Карого підкреслено, що навіть найсучасніші технологічні рішення не дають очікуваного ефекту за умови недостатнього розвитку цифрових компетентностей персоналу. Автори пропонують модель формування цифрових навичок, до якої входять технічні, аналітичні, комунікаційні та управлінські компоненти [31]. У працях І. Варіс, О. Кравчук та колег компетентнісний підхід інтегрується у ширшу концепцію цифрової трансформації HR. Автори зазначають, що цифровізація змінює роль HR-фахівця: він перетворюється з адміністратора на аналітика, консультанта, навігатора змін [6]. Отже, компетентнісний підхід наголошує, що цифровізація починається не з технологій, а з людей – їх навичок, розуміння, готовності до змін.

Аналітичний підхід [50; 70; 58; 79; 80; 75] акцентує на даних як основі сучасного менеджменту персоналу. У дослідженні К. Антхуна та колег People Analytics визначається як ключовий елемент цифрової управлінської системи. Автори пропонують методику оцінювання HR-показників, аналізу тенденцій, виявлення ризиків та формування прогнозів на основі великих масивів даних [50]. Е. ван Вулпен описує модель зрілості аналітики, яка передбачає перехід від описових показників до прогнозних та рекомендаційних рішень. Методично ця модель дає підприємствам можливість визначити власний рівень цифрової аналітичної спроможності [75]. Аналітичний підхід формує менеджмент персоналу як керовану даними систему, у якій рішення ґрунтуються не на інтуїції, а на достовірних даних та глибоких моделях.

Технологічний підхід [7; 8; 10; 21; 23; 26; 27; 29; 53; 54] зосереджений на побудові цифрової інфраструктури менеджменту персоналу. Він передбачає методики вибору, інтеграції та ефективного використання інструментів HR-технологій. У роботах І. Варіс, О. Кравчук та колеги [7; 8; 10; 21; 23; 26; 27; 29] системно розглянули критерії оцінювання цифрових платформ, включаючи їх сумісність, функціональність, масштабованість, безпеку даних та адаптивність до внутрішніх HR-процесів. Отже, технологічний підхід формує «архітектуру

менеджменту персоналу», у якій цифрові інструменти функціонують узгоджено та підтримують повний життєвий цикл менеджменту персоналу.

Стратегічний підхід [20; 36; 28; 35; 72; 77; 74] пов'язує цифровізацію менеджменту персоналу із довгостроковими цілями компанії. У роботі О. Кравчук та І. Варіс [28] наголошено, що цифрову HR-стратегію слід будувати як частину загальної корпоративної трансформації. Методично-стратегічний підхід включає: діагностику HR-архітектури, визначення пріоритетів цифрової модернізації, проектування цифрової дорожньої карти, формування KPI цифрової трансформації, запровадження механізмів моніторингу впливу цифрових рішень. У роботі М. Стегня та колег показано, що стратегічний підхід дозволяє гармонізувати HR-технології з потребами галузі. На прикладі агробізнесу автори демонструють, як цифрові HR-рішення формують конкурентоспроможність, підсилюють управління продуктивністю та забезпечують ефективний кадровий менеджмент у динамічному середовищі [74]. Таким чином, стратегічний підхід забезпечує сталість цифрової трансформації, пов'язуючи технологічні інновації з місією, цілями та бізнес-моделлю підприємства.

Людиноцентричний підхід [45; 46; 61; 59; 60; 76] відображає нову парадигму менеджменту персоналу, у якій цифрові технології спрямовані не лише на ефективність, а й на підтримку добробуту, розвитку та персоналізованого досвіду працівника. У публікації О. Кравчук [59] цифрова трансформація людського капіталу трактується як механізм розширення соціальної мобільності, де цифрові рішення сприяють розвитку талантів і забезпечують рівні можливості. Крім того, у роботі О. Кравчук [60] представлено концепцію HRM 5.0 – людиноцентричної цифрової екосистеми, у якій технології працюють на покращення добробуту працівників, розвиток індивідуальних кар'єрних траєкторій, формування партнерської взаємодії між HR-службою та персоналом. Отже, людиноцентричний підхід ставить у центр не систему, а людину – її потреби, досвід, емоційний стан та розвиток. Етичний підхід [70; 80] відображає вимоги відповідального використання HR-технологій. Етичний підхід формує основу довіри до цифрових HR-систем, захищаючи права працівників і забезпечуючи відповідальне

використання даних. У таблиці 1.4 виконаємо порівняльний аналіз розглянутих методичних підходів.

Таблиця 1.4 – Порівняння методичних підходів до цифровізації HR: переваги та недоліки

Методичний підхід	Переваги	Недоліки / обмеження
Етапний (процесний)	Системність, прогнозованість, зменшення ризиків; чіткі етапи та критерії	Може бути повільним; потребує значних ресурсів
Компетентнісний	Підвищує цифрову готовність персоналу; сприяє сталим змінам	Вимагає довгострокового навчання; опір персоналу
Аналітичний (data-driven)	Об'єктивність рішень, прогнозування, моделювання ризиків	Високі вимоги до якості даних; ризики етичних порушень
Технологічний	Швидке підвищення продуктивності; автоматизація рутини	Без методичного супроводу може стати фрагментарним
Стратегічний	Пов'язує цифровізацію з цілями бізнесу; забезпечує довгострокову цінність	Потребує зрілого менеджменту та інвестицій
Людиноцентричний (HRM 5.0)	Підвищує залученість, добробут, досвід працівника	Потребує складних цифрових сервісів та культурних змін
Етичний / ризик-орієнтований	Формує довіру до цифрових рішень; захищає права працівників	Обмежує швидкість впровадження деяких ІІІ-рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 6; 10; 27; 28; 32; 31; 35; 18; 61; 59; 60; 50; 70; 58; 79; 80; 75; 20; 74; 76].

Проведений аналіз методичних підходів дозволяє обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу до цифровізації менеджменту персоналу, який поєднує етапний, аналітичний (data-driven), стратегічний та людиноцентричний підходи.

У межах даного дослідження саме така комбінована методична модель буде використана як основа для оцінювання рівня цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ» (розділ 2) та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи People Analytics і автоматизації (розділ 3). Це дозволить забезпечити не лише технологічну, а й управлінську та соціальну ефективність запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Астарта-Київ»

ТОВ «Астарта-Київ» є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, який здійснює діяльність у сфері виробництва, переробки та реалізації аграрної продукції. Компанія входить до структури міжнародного холдингу Astarta Holding PLC, акції якого розміщені на Варшавській фондовій біржі, що свідчить про високий рівень корпоративного управління та відповідність діяльності компанії міжнародним стандартам прозорості та звітності. Підприємство було засноване у березні 1993 року підприємцем Віктором Іванчиком [1].

Агрохолдинг «Астарта» є одним із найбільших сільськогосподарських підприємств України. Так, приблизно кожен п'ятий кілограм цукру, виробленого в Україні, припадає на підприємства холдингу «Астарта». [41].

Компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку та соціально відповідального бізнесу. Зокрема, у 2008 році «Астарта» однією з перших українських компаній приєдналася до Глобального договору ООН, що передбачає дотримання принципів відповідального ведення бізнесу у сфері прав людини, трудових відносин, екології та боротьби з корупцією [42].

ТОВ «Астарта-Київ» характеризується розгалуженою корпоративною структурою, до складу якої входить понад 130 підприємств, що функціонують у різних регіонах України, що у сукупності забезпечують вертикальну інтеграцію агропромислового виробництва.

Основні організаційні та загальні відомості про підприємство наведено в Додатку Б.

Для більш детального аналізу масштабів діяльності та фінансових результатів підприємства доцільно розглянути динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Астарта-Київ» упродовж останніх років. Узагальнення відповідних показників, зокрема доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, власного капіталу та показників рентабельності, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Астарта-Київ» за 2021–2025 рр.

Показник	Роки					Зміни у 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Дохід, тис грн	270210	348233	713235	874334	588271	+318061	+117,71
Чистий прибуток, тис. грн	-294467	38248	-279835	147497	-47222	+247245	+83,96
Активи, тис грн	2091672	2468762	2659489	4626701	5234263	+3142591	+150,24
Зобов'язання, грн	862413	655595	1139958	3329131	3782619	+2920206	+338,60
Власний капітал, грн	1229259	1813167	1519531	1297570	1451644	+222385	+18,09
Рентабельність діяльності, %*	-108,98	10,98	-39,23	16,87	-8,03	+100,95	–
Рентабельність активів (ROA), %**	-14,08	1,55	-10,52	3,19	-0,90	+13,18	–
Рентабельність власного капіталу (ROE), %***	-23,95	2,11	-18,41	11,37	-3,25	+20,70	–

Примітка:

*Рентабельність діяльності = Чистий прибуток / Дохід × 100%

**Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Активи × 100%

***Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток / Власний капітал × 100% [39]

Джерело: розраховано автором за [42].

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «Астарта-Київ» за 2021–2025 рр. свідчить про значні зміни у масштабах діяльності підприємства. Зокрема, обсяг доходу за досліджуваний період зріс з 270,2 млн грн у 2021 році до 588,3 млн грн у 2025 році, що становить зростання на 318,1 млн грн або на 117,7%. Найвищий рівень доходу спостерігався у 2024 році – 874,3 млн грн, після чого у 2025 році відбулося певне зниження. Така динаміка може бути пов'язана з коливаннями кон'юнктури аграрного ринку, змінами обсягів виробництва та реалізації продукції. Разом із тим, значно зросла вартість активів підприємства. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 2,09 млрд грн, то у 2025 році – вже 5,23 млрд

грн, що свідчить про суттєве розширення ресурсної бази підприємства. Водночас спостерігається і значне зростання зобов'язань, які за аналізований період збільшилися на 2,92 млрд грн. Така тенденція може свідчити про активне використання позикових ресурсів для фінансування розвитку та інвестиційних проєктів підприємства. Показники рентабельності демонструють певну нестабільність фінансових результатів діяльності компанії. Загалом, результати аналізу підтверджують значні масштаби діяльності компанії та її потенціал для подальшого розвитку, що створює передумови для впровадження сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу. Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно розглянути ключові фінансові коефіцієнти, що характеризують рівень ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Такі показники дозволяють оцінити поточний фінансовий стан підприємства та визначити рівень його фінансової стабільності.

Основні показники оцінювання фінансового стану ТОВ «Астарта-Київ» станом на 01.01.2026 року наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові показники оцінювання фінансового стану ТОВ «Астарта-Київ» станом на 01.01.2026 р.

Група показників	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	26,03%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,54
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	4,8
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3,8
Поточна платоспроможність	Поточна платоспроможність, грн	-3288412
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	28,44%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Астарта-Київ» свідчить про особливості структури фінансових ресурсів підприємства та ефективність використання його активів.

Поряд із фінансовими показниками важливим фактором ефективності діяльності підприємства є його людський потенціал. Саме персонал забезпечує

реалізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах розвитку агропромислових компаній роль людських ресурсів значно зростає, оскільки ефективність використання людського потенціалу безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства. Тому доцільним є аналіз основних показників, що характеризують чисельність працівників, рівень оплати праці та продуктивність праці на підприємстві. Основні показники, що характеризують кадровий потенціал ТОВ «Астарта-Київ», наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників персоналу ТОВ «Астарта-Київ» за 2021–2025 рр.

Показник	Роки					Зміни у 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Чисельність працівників, осіб	195	199	190	330	383	+188	+96,41
Середня заробітна плата, грн	106765	71626	116781	78313	90278	-16487	-15,44
Дохід на одного працівника, грн	1385692	1749915	3753868	2649497	1535956	+150264	+10,84

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз показників персоналу ТОВ «Астарта-Київ» свідчить про суттєве зростання людського потенціалу підприємства. Чисельність працівників збільшилась з 195 осіб у 2021 році до 383 осіб у 2025 році (+96,4%), що може бути пов'язано з розширенням діяльності та зростанням потреби у трудових ресурсах.

Водночас, середня заробітна плата у 2025 році знизилася на 15,4% порівняно з 2021 роком і становила 90 278 грн, що можна пояснити зміною структури персоналу та впливом макроекономічних чинників. При цьому дохід на одного працівника зріс на 10,8%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Отже, зростання людського потенціалу супроводжується потребою у вдосконаленні системи менеджменту персоналу і впровадженні цифрових HR-рішень.

Політика менеджменту персоналу агропромислового холдингу «Астарта» спрямована на ефективне управління людськими ресурсами та формування умов

для довгострокового розвитку підприємства. У річному звіті Astarta Holding PLC підкреслюється, що людський капітал розглядається як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії та стабільності її діяльності (Додаток В). Тому політика менеджменту персоналу підприємства спрямована на формування ефективної системи управління людськими ресурсами, що поєднує розвиток персоналу, мотивацію працівників та підтримку корпоративної культури. У сучасних умовах реалізація таких принципів дедалі більше пов'язана з використанням цифрових технологій менеджменту персоналу. Саме тому важливим є аналіз рівня цифровізації HR-процесів на підприємстві, який буде розглянуто у наступному підрозділі дослідження. Отже, політика менеджменту персоналу підприємства спрямована на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих працівників, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Для більш повного розуміння системи управління підприємством доцільно розглянути його організаційну структуру. Вона відображає розподіл управлінських функцій між основними підрозділами компанії та визначає місце HR-служби у загальній системі корпоративного управління (Додаток Г). Організаційна структура управління ТОВ «Астарта-Київ» має функціональний характер та передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між ключовими департаментами.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Астарта-Київ» дозволяє зробити висновок, що підприємство є складовою одного з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, діяльність якого охоплює ключові напрями аграрного виробництва, зокрема рослинництво, виробництво цукру, тваринництво, переробку сої та біоенергетику. Дослідження фінансово-економічних показників підприємства свідчить про значні масштаби його господарської діяльності, зростання активів та обсягів доходу протягом останніх років, що характеризує підприємство як важливого учасника агропродовольчого ринку. Водночас динаміка чистого прибутку та показників рентабельності демонструє певну нестабільність фінансових результатів, що

зумовлено як внутрішніми виробничими чинниками, так і впливом складних макроекономічних умов функціонування аграрного сектору.

2.2 Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в ТОВ «Астарта-Київ»

У сучасних умовах розвитку підприємств використання цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу набуває дедалі більшого поширення. HRM-системи дозволяють оптимізувати процедури менеджменту персоналу, спростити виконання адміністративних операцій та забезпечити оперативний доступ до даних про працівників. Для великих компаній застосування цифрових HR-інструментів є особливо важливим, оскільки вони допомагають ефективно працювати з великими обсягами кадрової інформації, автоматизувати окремі етапи роботи з персоналом та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

У ТОВ «Астарта-Київ» менеджмент персоналу здійснюється з використанням комплексу цифрових інструментів, що підтримують окремі HR-процеси підприємства. До основних програмних рішень, які застосовуються у сфері менеджменту персоналу, належать ERP-система BAS [40], система рекрутингу CleverStaff [55], платформа дистанційного навчання LMS, система електронного документообігу DocNet [56], а також інструменти цифрової комунікації на базі екосистеми Microsoft 365 [67].

Базовим інструментом кадрового адміністрування на підприємстві виступає ERP-система BAS (Business Automation Software), яка використовується для ведення облікових операцій підприємства. У межах HR-процесів ця система застосовується для ведення кадрового обліку, оформлення кадрових документів, обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати. Фактично BAS виступає центральною системою зберігання кадрових даних підприємства, у якій формується інформація про працівників, їхні посади, умови праці та інші кадрові

показники. Разом із тим використання програмних продуктів сімейства BAS викликає певні застереження з точки зору нормативно-правового регулювання та інформаційної безпеки в Україні. Варто враховувати, що програмні рішення BAS історично пов'язані з програмною екосистемою «1С», щодо якої в Україні застосовано обмежувальні заходи. Зокрема, відповідно до Указу Президента України №133/2017 від 15 травня 2017 року [38] було введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) до низки російських компаній, серед яких також розробники програмного забезпечення «1С». У зв'язку з цим використання подібних програмних продуктів може розглядатися як таке, що створює потенційні правові, технологічні та безпекові ризики для діяльності українських підприємств. З огляду на зазначене, питання поступового переходу на альтернативні програмні рішення, які відповідають сучасним вимогам цифрової безпеки та законодавства України, набуває особливої актуальності. Для підприємства доцільним є впровадження сучасних міжнародних HR-платформ, що забезпечують комплексну цифрову підтримку процесів менеджменту персоналу. У зв'язку з цим у третьому розділі роботи буде розглянуто напрями модернізації цифрової інфраструктури менеджменту персоналу підприємства, зокрема обґрунтовано доцільність переходу на сучасні корпоративні системи управління, такі як SAP.

Процес підбору персоналу на підприємстві частково автоматизовано за допомогою системи CleverStaff, що належить до класу ATS-систем (Applicant Tracking System). Такі системи використовуються для організації роботи з кандидатами та дозволяють створювати базу резюме, фіксувати етапи відбору кандидатів, зберігати результати співбесід та координувати роботу рекрутерів. Використання ATS-системи дає можливість систематизувати інформацію про кандидатів і скоротити час пошуку персоналу. Разом із тим частина етапів рекрутингу, зокрема проведення співбесід та прийняття остаточного рішення щодо кандидатів, залишається за HR-менеджерами та здійснюється без повної автоматизації.

Окремим напрямом цифровізації HR-процесів є організація навчання персоналу. Для цього на підприємстві використовується LMS-платформа (Learning Management System), що дозволяє організовувати дистанційне навчання працівників та забезпечувати доступ до навчальних матеріалів. За допомогою LMS формуються навчальні курси, здійснюється контроль проходження навчання та фіксуються результати навчальних програм. Такий підхід дозволяє більш системно організувати процес підвищення кваліфікації персоналу та спростити доступ працівників до навчальних ресурсів. У відкритих джерелах компанія ТОВ «Астарта-Київ» не розкриває інформацію про LMS та цифрову платформу корпоративного навчання. Разом із тим, проведений аналіз свідчить про використання комбінованої моделі навчання персоналу, що поєднує внутрішні цифрові рішення, зовнішні освітні платформи та змішаний формат розвитку компетенцій. Такий підхід є типовим для великих компаній із розгалуженою структурою та високим рівнем цифровізації HR-функцій.

Для організації роботи з документами на підприємстві використовується система електронного документообігу DocNet, яка забезпечує централізоване створення, погодження та зберігання внутрішніх документів у цифровому форматі. Завдяки використанню цієї системи всі етапи документообігу — від ініціювання документа до його затвердження — здійснюються в електронному середовищі, що значно підвищує прозорість та контрольованість процесів. Функціональні можливості DocNet дозволяють автоматизувати маршрути погодження, відстежувати статус виконання завдань, контролювати строки опрацювання документів і забезпечувати доступ до актуальних версій. Це суттєво спрощує прийняття управлінських рішень, мінімізує ризики втрати інформації та зменшує залежність від паперового документообігу. Упровадження електронної системи документообігу сприяє прискоренню обміну інформацією між підрозділами, підвищенню оперативності комунікацій та оптимізації адміністративних процесів. У результаті підприємство отримує більш ефективну, структуровану та безпечну модель управління документами, що відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації.

У щоденній роботі працівники також використовують інструменти екосистеми Microsoft 365, зокрема Outlook, Teams, Excel та інші офісні сервіси. Ці програми застосовуються для внутрішнього листування, проведення онлайн-зустрічей, обміну файлами та спільної роботи з документами. Використання таких інструментів полегшує взаємодію між працівниками та допомагає координувати роботу підрозділів.

Таким чином, у ТОВ «Астарта-Київ» частина HR-процесів уже підтримується цифровими інструментами.

У таблиці 2.4 проаналізовано рівень цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ».

Таблиця 2.4 – Рівень цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ».

HR-процес	Програмний інструмент	Рівень цифровізації
Кадровий облік	BAS	високий
Рекрутинг	CleverStaff	середній
Навчання персоналу	LMS	високий
Документообіг	DocNet	високий
Внутрішня комунікація	Microsoft 365	високий

Джерело: складено автором.

Автоматизація охоплює насамперед кадровий облік, документообіг, навчання персоналу та окремі етапи підбору працівників. Водночас окремі кадрові процедури, зокрема проведення співбесід, оцінювання результатів роботи працівників та прийняття управлінських рішень щодо персоналу, залишаються значною мірою традиційними та здійснюються без використання спеціалізованих цифрових систем.

У цілому можна зазначити, що підприємство поступово інтегрує цифрові інструменти у систему менеджменту персоналу, однак рівень цифровізації різних HR-процесів є неоднорідним. Це створює передумови для подальшого розвитку цифрових рішень у сфері менеджменту персоналу, зокрема у напрямі впровадження систем HR-аналітики та цифрових інструментів оцінювання ефективності роботи персоналу.

З метою більш наочного відображення рівня цифровізації HR-процесів підприємства доцільно розглянути послідовність основних етапів менеджменту

персоналу, які підтримуються цифровими інструментами. У сучасних організаціях процес менеджменту персоналу формується у вигляді взаємопов'язаного HR-ланцюга, що охоплює всі етапи роботи з працівником – від підбору кандидата до оцінювання результатів його діяльності.

У ТОВ фірма «Астарта-Київ» цей процес реалізується із використанням низки цифрових платформ, що дозволяють автоматизувати окремі етапи менеджменту персоналу та забезпечити інтеграцію кадрових процесів. Узагальнену модель цифрового HR-ланцюга підприємства наведено на рис. 2.1.

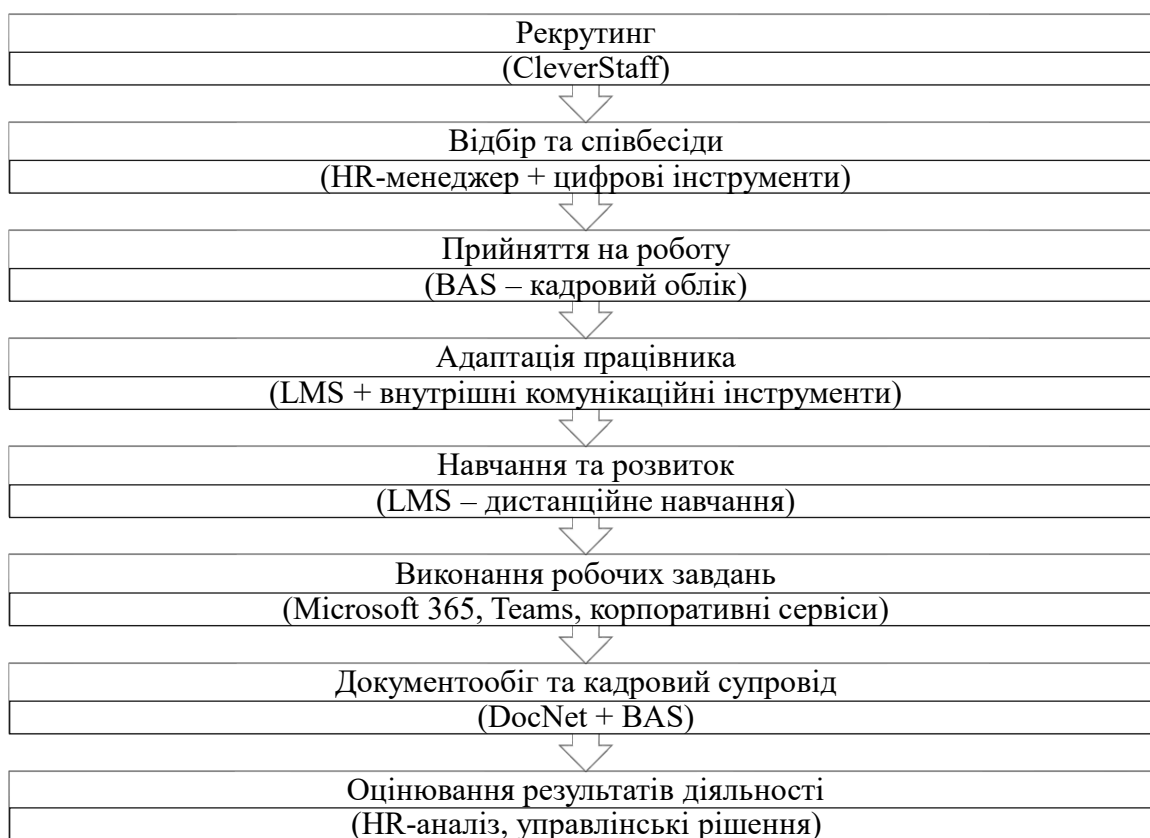


Рис. 2.1 – Цифровий ланцюг менеджменту персоналу у ТОВ «Астарта-Київ».

Джерело: складено автором.

Як видно з рис. 2.1, цифрові інструменти у ТОВ «Астарта-Київ» використовуються на різних етапах роботи з персоналом і формують відносно цілісний HR-контур. Найбільш цифровізованим є етап рекрутингу, де застосовується ATS-система CleverStaff, що дозволяє централізовано працювати з кандидатами, формувати воронку найму та підвищувати оперативність підбору. Після прийняття на роботу ключову роль відіграє система BAS, яка забезпечує

кадровий облік, розрахунок заробітної плати та ведення кадрової документації, концентруючи адміністративні HR-процеси в єдиному середовищі. Водночас ці інструменти переважно вирішують операційні завдання, тоді як стратегічні аспекти менеджменту персоналу залишаються менш автоматизованими.

Етапи адаптації, навчання та комунікації підтримуються LMS-платформою та екосистемою Microsoft 365, що сприяє стандартизації навчання, покращенню взаємодії працівників і цифровізації внутрішніх процесів. Додатково, система електронного документообігу DocNet забезпечує прозорість і швидкість погодження документів. Водночас найменш цифровізованим залишається етап оцінювання результативності працівників: відсутність інтегрованої системи performance management або People Analytics призводить до фрагментації даних і збереження суб'єктивності у прийнятті рішень. У цілому цифрову систему менеджменту персоналу підприємства можна оцінити як функціонально сформовану, але нерівномірну за глибиною автоматизації, що обумовлює необхідність подальшої інтеграції та розвитку аналітичних інструментів.

Для більш повного оцінювання рівня цифровізації HR-процесів на підприємстві доцільно врахувати не лише наявність програмних рішень, а й ставлення працівників до їх використання. З метою визначення практичної ефективності використання цифрових HR-інструментів було проведено опитування працівників підприємства щодо їхнього досвіду роботи з основними програмними системами, що застосовуються у сфері менеджменту персоналу.

З метою забезпечення методичної обґрунтованості дослідження опитування проводилося у формі анонімного анкетування у березні 2026 року. До вибірки були включені 10 працівників різних функціональних підрозділів (HR-служба, адміністративний персонал, виробничі підрозділи), які безпосередньо взаємодіють із цифровими HR-інструментами у своїй роботі. Критеріями оцінювання виступали: зручність використання системи, функціональність, швидкість виконання операцій, рівень інтеграції в робочі процеси та загальна задоволеність користувача. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, що дозволяє отримати узагальнене уявлення про сприйняття цифрових рішень працівниками.

Вибірка має якісний характер і не претендує на повну статистичну репрезентативність, однак дає змогу виявити основні тенденції використання цифрових HR-інструментів на підприємстві. Результати проведеного опитування представимо у Додатку Д.

Результати проведеного опитування свідчать про загалом позитивне ставлення працівників до використання цифрових інструментів у процесі виконання робочих завдань. Найвищий рівень задоволеності працівників спостерігається щодо використання інструментів екосистеми Microsoft 365, середній бал яких становить 4,7. Це пояснюється зручністю використання офісних сервісів, їх поширеністю та інтеграцією у щоденну роботу працівників підприємства (рис. 2.2).

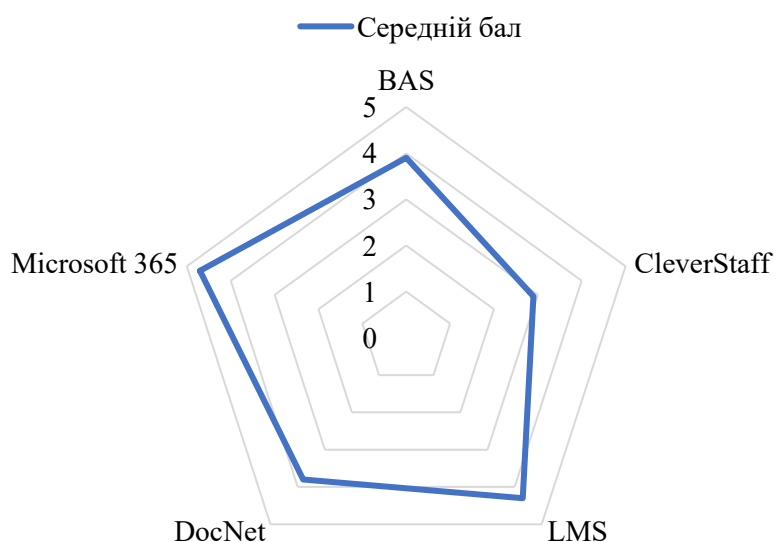


Рис. 2.2 – Цифровий ланцюг менеджменту персоналу у ТОВ «Астарта-Київ».

Джерело: складено автором.

Високий рівень задоволеності також демонструє LMS-платформа, середній показник якої становить 4,3 бала. Працівники відзначають зручність доступу до навчальних матеріалів та можливість проходження навчання у дистанційному форматі. Показники BAS та DocNet перебувають на середньому рівні задоволеності користувачів – відповідно 3,9 та 3,8 бала. Ці системи виконують важливі функції

кадрового обліку та документообігу, однак їх використання потребує певних професійних навичок, що може впливати на оцінку користувачів. Найнижчий рівень задоволеності працівників спостерігається щодо системи CleverStaff, середній бал якої становить 2,9.

Отже, проведений аналіз показав, що у ТОВ «Астарта-Київ» цифровізація HR-процесів уже охоплює низку важливих напрямів роботи з персоналом. Найбільшою мірою автоматизованими є кадровий облік, документообіг, внутрішня комунікація, а також організація навчання працівників. Окремі елементи цифровізації простежуються і в процесі рекрутингу, де використовується спеціалізована ATS-система для роботи з кандидатами. Це свідчить про поступове формування на підприємстві цифрового середовища менеджменту персоналу, у якому окремі кадрові функції вже переведені з традиційного формату у програмно підтримуваній.

2.3 Вплив цифрових рішень на ефективність менеджменту персоналу ТОВ «Астарта-Київ»

Подальший аналіз цифровізації менеджменту персоналу доцільно здійснювати не лише з точки зору окремих HR-процесів, а й з урахуванням програмних платформ і технологічних рішень, за допомогою яких ці процеси реалізуються на практиці. У ТОВ «Астарта-Київ» для підтримки HR-процесів використовується комплекс програмних платформ, що належать до різних класів інформаційних систем. До них належать ERP-система для кадрового обліку, ATS-система для рекрутингу, платформа дистанційного навчання, система електронного документообігу та інструменти корпоративної комунікації. Узагальнену характеристику програмних рішень, що використовуються у сфері менеджменту персоналу підприємства, наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – HR-технології та цифрові платформи, що використовуються у ТОВ «Астарта-Київ».

Програмна система	Клас системи	Основне призначення	Інтеграція в ІТ-інфраструктуру
BAS	ERP / HRM	кадровий облік, нарахування заробітної плати, облік робочого часу	інтеграція з фінансовими та бухгалтерськими системами підприємства
CleverStaff	ATS (Applicant Tracking System)	автоматизація підбору персоналу, управління базою кандидатів	інтеграція з job-порталами, e-mail та системами комунікації
LMS	Learning Management System	організація дистанційного навчання та підвищення кваліфікації персоналу	інтеграція з корпоративними навчальними платформами
DocNet	ECM (Enterprise Content Management)	електронний документообіг та погодження управлінських документів	інтеграція з ERP-системами та внутрішньою мережею підприємства
Microsoft 365	корпоративна комунікаційна платформа	внутрішня комунікація, обмін файлами, спільна робота з документами	інтеграція з більшістю корпоративних інформаційних систем

Джерело: складено автором.

Аналіз представлених у таблиці програмних платформ свідчить, що цифрова інфраструктура менеджменту персоналу у ТОВ фірма «Астарта-Київ» сформована за модульним принципом.

Для підтримки різних HR-процесів використовуються спеціалізовані інформаційні системи, кожна з яких виконує окрему функцію у загальному циклі менеджменту персоналу та інтегрований у загальний ІТ-комплекс (рис. 2.3).

Інтеграція HR-систем у ТОВ «Астарта-Київ» формує багаторівневу цифрову модель менеджменту персоналу. На етапі рекрутингу використовується система CleverStaff, яка забезпечує централізовану роботу з кандидатами та підвищує ефективність підбору.

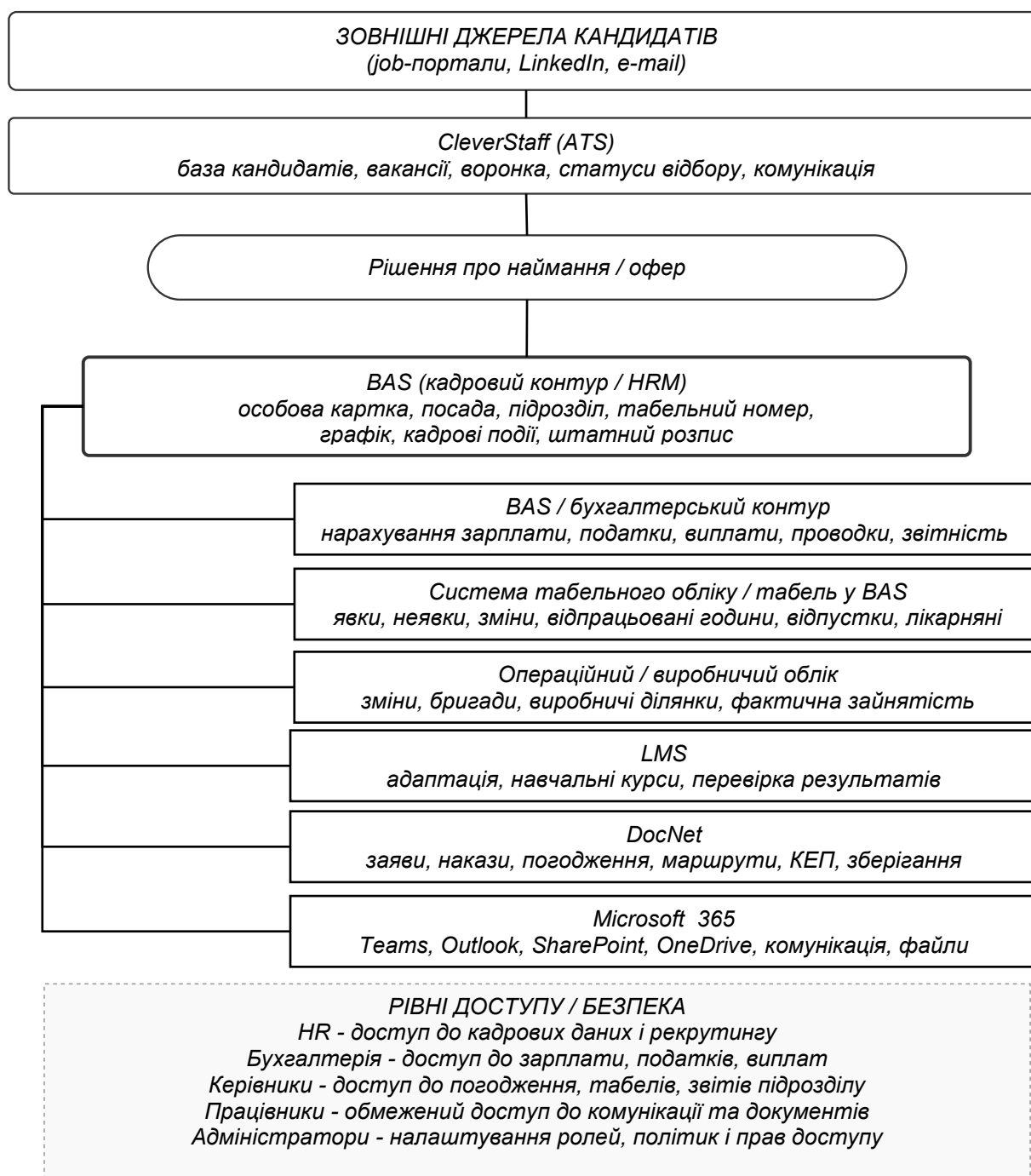


Рис. 2.3 – Інтеграція HR-систем із загальною ІТ-інфраструктурою ТОВ «Астарта-Київ».

Джерело: складено автором.

Після прийняття працівника ключову роль відіграє BAS, що виступає основною системою кадрового обліку, табелювання та розрахунку заробітної плати, забезпечуючи інтеграцію HR і бухгалтерського контурів. DocNet доповнює цю модель, автоматизуючи документообіг і погодження кадрових рішень, тоді як Microsoft 365 формує комунікаційне середовище для щоденної взаємодії

працівників і координації HR-процесів. Водночас, попри охоплення основних етапів життєвого циклу працівника, цифрова система підприємства залишається недостатньо інтегрованою. Окремі контури (рекрутинг, облік, документообіг, комунікація) функціонують ефективно, але між ними можливі розриви даних і дублювання інформації. Крім того, відсутність єдиної аналітичної платформи обмежує можливості комплексної оцінки ефективності персоналу та прийняття керованих даними рішень. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку інтеграції систем і впровадження інструментів HR-аналітики.

Для оцінювання ефективності цифрових інструментів у ТОВ фірма «Астарта-Київ» було здійснено оцінювання показників продуктивності HR-процесів до та після впровадження цифрових платформ. Результати наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності використання цифрових HR-інструментів у ТОВ «Астарта-Київ».

HR-процес	Показник ефективності	До цифровізації	Після впровадження систем	Зміна
Підбір персоналу	середній час закриття вакансії	20 днів	12 днів	-40%
Оформлення прийняття на роботу	час оформлення кадрових документів	2 дні	1 день	-50%
Переведення працівника	час оформлення кадрових змін	1 день	4 год	-50%
Оформлення відпустки	час погодження та оформлення	8 год	2 год	-75%
Обробка лікарняних	час внесення та обробки даних	6 год	2 год	-67%
Табельний облік	час формування табеля підрозділу	6 год	2 год	-67%
Нарахування заробітної плати	час підготовки розрахунку	16 год	6 год	-62%
Навчання персоналу	доступ до навчальних матеріалів	обмежений, очні тренінги	дистанційний доступ	+100%
Документообіг	час погодження кадрових документів	3 дні	1 день	-67%
Звільнення працівника	час оформлення процедури	1 день	4 год	-50%

Джерело: складено автором.

Оцінювання ефективності цифрових HR-інструментів здійснювалося на основі поєднання фактичних даних підприємства, експертних оцінок та авторських

узагальнень. Зокрема, показники «після впровадження систем» сформовані на основі фактичних результатів функціонування цифрових рішень у компанії, тоді як значення «до цифровізації» визначено за допомогою експертного оцінювання працівників HR-служби та адміністративного персоналу, які мають досвід роботи в умовах до впровадження цифрових інструментів. Експертні оцінки базуються на порівнянні тривалості виконання типових HR-процесів у традиційному та цифровому форматах.

Впровадження цифрових HR-інструментів у ТОВ «Астарта-Київ» суттєво вплинуло на ефективність виконання кадрових процедур. Найбільше скорочення часу спостерігається у процесах підбору персоналу, оформлення відпусток та табельного обліку.

На момент написання роботи у ТОВ «Астарта-Київ» уже сформовано базовий етап цифровізації HR-процесів. У період 2020–2025 років на підприємстві було впроваджено комплекс цифрових рішень, зокрема ATS-систему CleverStaff для автоматизації рекрутингу, ERP-систему BAS для кадрового обліку та нарахування заробітної плати, LMS-платформу для організації навчання персоналу, систему електронного документообігу DocNet, а також інструменти Microsoft 365 для внутрішньої комунікації. Впровадження цих систем дозволило автоматизувати ключові HR-процеси, зокрема підбір персоналу, кадрове адміністрування, документообіг і навчання, що сприяло підвищенню оперативності та зниженню кількості ручних операцій.

Практичним результатом цифровізації стало скорочення часу виконання HR-процесів (зокрема, закриття вакансій – до 40%) та зниження адміністративних витрат за рахунок автоматизації кадрових процедур. Унаслідок впровадження цифрових інструментів відбулося скорочення частини адміністративного персоналу (2 HR-менеджери та 2 бухгалтери), що дозволило зменшити витрати на оплату праці. Таким чином, станом на момент дослідження підприємство вже досягло відчутного ефекту від цифровізації, однак подальший розвиток потребує посилення інтеграції систем та впровадження аналітичних HR-рішень. Результати розрахунку наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Економічний ефект від цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ»

Показник	Значення
Кількість скорочених працівників	4 особи
Середня заробітна плата	15 000 грн
Місячні витрати на оплату праці	60 000 грн
Річні витрати на оплату праці	720 000 грн
Період цифровізації	2020–2025 рр.
Загальна економія витрат за рік	720 000 грн

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати свідчать, що цифровізація HR-процесів дозволила підприємству скоротити адміністративні витрати на оплату праці приблизно 720 тис. грн на рік. Основним фактором такого ефекту стало впровадження автоматизованих систем кадрового обліку, електронного документообігу та табельного обліку, що значно зменшило обсяг ручних операцій у кадровій службі та бухгалтерії. Крім прямого зниження витрат на оплату праці, цифровізація HR-процесів також сприяє підвищенню точності кадрових даних, скороченню часу виконання адміністративних процедур та покращенню координації між підрозділами підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволяє підвищити ефективність менеджменту персоналу і створює передумови для подальшого розвитку HR-аналітики та цифрових інструментів управління людськими ресурсами.

Після аналізу використання цифрових HR-технологій на підприємстві доцільно узагальнити отримані результати за допомогою SWOT-аналізу. Застосування цього інструменту дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони HR-менеджменту, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на розвиток системи управління персоналом в умовах цифрової трансформації. SWOT-аналіз забезпечує структуроване бачення того, як цифрові рішення інтегруються в HR-процеси, які переваги вони формують для підприємства та які ризики потребують додаткової уваги.

Проведення такого аналізу є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє не лише систематизувати результати попередніх спостережень, а й

визначити стратегічні напрями подальшого вдосконалення цифрових HR-практик. Узагальнені результати SWOT-аналізу для ТОВ «Астарта-Київ» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
автоматизація ключових HR-процесів	значні витрати на впровадження IT-систем
скорочення часу виконання кадрових процедур	потреба у навчанні персоналу
централізоване зберігання кадрових даних	часткова інтеграція окремих систем
підвищення прозорості кадрових процесів	залежність від технічної інфраструктури
зменшення паперового документообігу	опір окремих працівників цифровим змінам
підвищення точності кадрових даних	необхідність постійного оновлення систем
покращення взаємодії між підрозділами	
швидкий доступ до інформації про персонал	
автоматизація розрахунків заробітної плати	
оптимізація адміністративних витрат	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
впровадження систем People Analytics	кіберзагрози та витік персональних даних
використання штучного інтелекту у рекрутингу	залежність від постачальників програмного забезпечення
автоматизація оцінювання ефективності працівників	технічні збої IT-систем
інтеграція HR-систем із виробничими системами	швидка зміна цифрових технологій
розвиток дистанційного навчання персоналу	ризики втрати даних
прогнозування кадрових потреб	
цифрове управління талантами	
підвищення ефективності HR-аналітики	
розвиток корпоративних цифрових платформ	
автоматизація управління кар'єрним розвитком	

Джерело: складено автором.

Аналіз результатів цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ» свідчить про поступове формування сучасної системи менеджменту персоналу, у якій інформаційні технології відіграють важливу підтримуючу роль. Узагальнення

результатів аналізу дозволяє виокремити ключові проблеми та резерви розвитку цифровізації HR-процесів підприємства у табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Систематизація проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ»

Виявлена проблема	Причина	Доказ із аналізу	Наслідок	Рекомендація (розд. 3)
Фрагментарність HR-систем	Використання різних несумісних рішень (BAS, CleverStaff, DocNet, M365)	Відсутність єдиної HRM-платформи, розриви між процесами	Дублювання даних, уповільнення обробки інформації	Впровадження інтегрованої HR-платформи (SAP SuccessFactors)
Низький рівень аналітики	Відсутність People Analytics	Рішення приймаються без системного аналізу даних	Суб'єктивність управлінських рішень	Впровадження HR-аналітики (Power BI / SAP Analytics)
Нерівномірність цифровізації HR-процесів	Орієнтація на адміністративні функції	Високий рівень автоматизації обліку, але слабка цифровізація оцінювання персоналу	Обмеження розвитку персоналу	Впровадження performance management систем
Збереження ручних операцій	Неповна автоматизація процесів	Ручне введення даних, дублювання функцій	Підвищення трудомісткості, ризик помилок	Автоматизація HR-процесів через інтеграцію систем
Суб'єктивність у рекрутингу	Відсутність стандартизованих інструментів оцінки	Частина рішень приймається без цифрової підтримки	Зниження якості підбору персоналу	Впровадження scorecards у ATS
Перевантаження комунікацій	Використання різних каналів без регламентації	Дублювання інформації в Microsoft 365	Ускладнення доступу до інформації	Впровадження політики цифрових комунікацій
Ризики інформаційної безпеки	Використання BAS (пов'язаного з 1С)	Потенційні правові та безпекові обмеження	Загрози витоку даних	Перехід на сучасні безпечні HR-системи
Відсутність єдиного інформаційного середовища	Розпорошення даних між системами	Дані зберігаються у різних джерелах	Неможливість комплексного аналізу	Створення єдиної бази HR-даних

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу розділу 2.

Проведена систематизація свідчить, що виявлені проблеми цифровізації HR-процесів мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Їх виникнення зумовлене насамперед відсутністю цілісного підходу до цифрової трансформації

менеджменту персоналу, що проявляється у фрагментарності використаних цифрових рішень, недостатньому рівні інтеграції систем та обмеженому застосуванні аналітичних інструментів. Це, у свою чергу, призводить до дублювання даних, зниження ефективності управлінських рішень та стримує розвиток стратегічних HR-функцій.

Отже, результати аналізу підтверджують необхідність переходу від часткової автоматизації окремих процесів до формування інтегрованої цифрової системи менеджменту персоналу, що поєднає технологічні, аналітичні та організаційні компоненти. Виявлені проблеми та резерви розвитку становлять основу для розроблення практичних заходів удосконалення цифровізації HR-процесів підприємства, які будуть детально розглянуті у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Астарта-Київ»

3.1 Пропозиції щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу ТОВ «Астарта-Київ»

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів питання інформаційної безпеки набуває особливої актуальності, оскільки інформація виступає не лише ресурсом, а й стратегічним активом підприємства [48; 3]. Ураховуючи зазначене, у межах даного підрозділу доцільно здійснити систематизацію ключових проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» та на цій основі сформулювати пропозиції щодо їх подальшого вдосконалення. Узагальнені результати дослідження систематизовано у Додатку Е.

Проведена систематизація проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» дозволяє зробити висновок, що виявлені недоліки мають не ізольований, а взаємопов'язаний і системний характер. Більшість із них формується під впливом спільної причини – відсутності цілісного підходу до цифрової трансформації менеджменту персоналу, що проявляється у використанні фрагментарних рішень замість інтегрованої HRM-системи.

Найбільш критичними серед виявлених проблем є технологічні та аналітичні обмеження, оскільки саме вони визначають можливості подальшого розвитку всієї системи менеджменту персоналу. Зокрема, використання системи BAS, яка орієнтована переважно на облікові функції, обмежує потенціал автоматизації стратегічних HR-процесів та не дозволяє реалізувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Відсутність інтегрованої цифрової платформи призводить до розпорошення даних між різними інформаційними системами, що

унеможливиює формування єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень.

Суттєвим обмеженням є також недостатній розвиток аналітичної складової менеджменту персоналу. Відсутність системи People Analytics та єдиного аналітичного середовища обумовлює прийняття кадрових рішень переважно на основі суб'єктивних оцінок, що знижує їх обґрунтованість та ефективність. У сучасних умовах, коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від якості управління людським капіталом, така ситуація суттєво обмежує можливості стратегічного розвитку.

Організаційні проблеми, зокрема фрагментарність HR-процесів і збереження значної частки ручних операцій, є наслідком зазначених технологічних та аналітичних обмежень. Вони проявляються у неузгодженості між окремими етапами менеджменту персоналу, дублюванні функцій та підвищеній трудомісткості процесів, що негативно впливає на загальну ефективність HR-системи підприємства.

Окрему увагу слід приділити безпековим та правовим аспектам, оскільки використання програмного забезпечення, пов'язаного з російським програмним середовищем, створює додаткові ризики для інформаційної безпеки підприємства та не повністю відповідає сучасним вимогам нормативно-правового регулювання. У поєднанні з недостатнім рівнем системного підходу до управління інформаційною безпекою це підвищує вразливість підприємства до кіберзагроз і витоку конфіденційної інформації.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що існуюча модель цифровізації HR-процесів підприємства не забезпечує необхідного рівня інтеграції, аналітичності та безпеки, що обумовлює необхідність її комплексного удосконалення. У цьому контексті пріоритетним напрямом розвитку є перехід до використання сучасних інтегрованих цифрових платформ менеджменту персоналу, які дозволяють поєднати автоматизацію HR-процесів, аналітичну підтримку управлінських рішень та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Результати систематизації проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» дозволили не лише виявити ключові обмеження функціонування існуючої системи менеджменту персоналу, але й сформулювати підґрунтя для розроблення практичних заходів їх усунення. Встановлено, що виявлені проблеми мають конкретні прояви у діяльності підприємства та безпосередньо впливають на ефективність реалізації кадрових процесів, що обумовлює необхідність переходу від їх констатації до формування прикладних управлінських рішень. На відміну від загальних підходів до цифрової трансформації, у даному дослідженні запропоновано конкретні заходи, розроблені з урахуванням фактичного стану цифровізації підприємства, наявних інструментів (зокрема DocNet, Microsoft 365, CleverStaff) та виявлених у другому розділі недоліків їх використання. Такий підхід дозволяє забезпечити практичну спрямованість запропонованих рішень і їх адаптацію до реальних умов функціонування підприємства. Запропоновані заходи охоплюють технологічні, аналітичні, організаційні та безпекові аспекти цифровізації HR-процесів і передбачають як оптимізацію використання наявних інструментів, так і поступовий перехід до інтегрованої системи менеджменту персоналу на базі сучасних цифрових платформ.

Узагальнення практичних напрямів вирішення виявлених проблем представлено у Додатку Ж. Представлені практичні напрями вирішення виявлених проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» визначають зміст і ключові вектори трансформації системи менеджменту персоналу. Водночас їх ефективна реалізація потребує не лише визначення загальних заходів, а й деталізації порядку їх впровадження з урахуванням специфіки діяльності підприємства, наявної цифрової інфраструктури та організаційних можливостей. Слід зазначити, що більшість запропонованих заходів має комплексний характер і передбачає залучення різних функціональних підрозділів, поетапне виконання робіт та координацію дій між HR-службою, IT-відділом і керівництвом підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації механізмів їх реалізації, що дозволяє перейти від загального переліку заходів до чітко структурованого алгоритму дій. Деталізація механізмів впровадження передбачає

визначення послідовності етапів, конкретних операцій у межах кожного заходу, інструментів реалізації та очікуваних проміжних результатів. Такий підхід забезпечує керованість процесу цифрової трансформації, зменшує ризики її реалізації та створює основу для подальшого контролю ефективності впроваджених рішень. З урахуванням зазначеного, доцільно представити механізми реалізації запропонованих заходів у вигляді поетапної структурованої моделі, що відображає внутрішню логіку їх впровадження. Відповідні механізми наведено у Додатку 3. Розроблені механізми реалізації заходів цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» дозволяють деталізувати внутрішню логіку впровадження кожного із запропонованих рішень та визначити послідовність виконання необхідних дій. Водночас ефективність реалізації зазначених механізмів значною мірою залежить від їх належної організаційно-часової координації.

Слід зазначити, що впровадження цифрових рішень у сфері менеджменту персоналу є складним багатокомпонентним процесом, який потребує чіткого планування у часовому вимірі. Відсутність узгодженого календарного графіка може призвести до дублювання робіт, перевантаження відповідальних підрозділів та зниження загальної ефективності трансформаційних змін.

У зв'язку з цим виникає необхідність трансформації запропонованих механізмів впровадження у конкретний календарний план, що визначає строки реалізації кожного етапу, їх тривалість та послідовність виконання. Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу, дозволяє оптимально розподілити ресурси та створює передумови для контролю виконання запланованих заходів.

З урахуванням зазначеного, доцільно представити календарний план впровадження заходів цифровізації HR-процесів підприємства, який відображає часову структуру реалізації запропонованих рішень. Відповідний план наведено у Додатку І. Розроблений календарний план впровадження заходів цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» відображає поетапний і логічно узгоджений підхід до трансформації системи менеджменту персоналу, що враховує як технологічні, так і організаційні особливості функціонування підприємства. Його структура

демонструє чітку послідовність переходу від аналітичного етапу до практичної реалізації змін із подальшим їх масштабуванням та закріпленням результатів. Перший етап реалізації (червень–липень 2026 р.) спрямований на уточнення функціональних вимог до нової цифрової HR-системи, формування технічного завдання та підготовку організаційних передумов впровадження. Важливо, що на цьому етапі здійснюється не повний перегляд існуючих процесів, а їх адаптація до умов переходу на інтегровану платформу менеджменту персоналу, з урахуванням вже прийнятого рішення щодо заміни BAS як основного HR-інструменту. Наступний етап (серпень–вересень 2026 р.) передбачає підготовку технічної основи впровадження, зокрема вибір інтегратора та консолідацію даних з наявних систем. Це дозволяє забезпечити безперервність функціонування HR-процесів та мінімізувати ризики втрати інформації під час переходу до нової системи. Основна фаза впровадження (жовтень 2026 р. – лютий 2027 р.) характеризується поетапним розгортанням інтегрованої HR-платформи, створенням єдиної бази даних персоналу, впровадженням базових HR-метрик та автоматизацією ключових кадрових процесів. Важливою особливістю цього етапу є використання пілотного впровадження, що дозволяє протестувати функціональність системи в окремих підрозділах та поступово масштабувати її на рівні всього підприємства. Завершальний етап (березень–травень 2027 р.) спрямований на розвиток аналітичної складової менеджменту персоналу, зокрема, на впровадження інструментів People Analytics, а також на остаточну інтеграцію всіх HR-процесів у єдину цифрову систему. На цьому етапі відбувається повне закріплення нової моделі менеджменту персоналу, яка базується на централізованих даних, автоматизованих процесах та аналітичній підтримці управлінських рішень.

Схема взаємодії та узгодження запропонованих інструментів цифровізації HR-процесів наведена на рис. 3.1.

Запропонована структура взаємодії інструментів цифровізації HR-процесів передбачає чітке розмежування їх функціонального призначення та ролі у загальній системі менеджменту персоналу. Кожен із використаних інструментів виконує

специфічну функцію на окремому етапі HR-циклу, тоді як їх узгоджене функціонування забезпечується через інтеграцію у єдине цифрове середовище.

Зокрема, системи CleverStaff [55], DocNet, Microsoft 365 та LMS виконують роль джерел первинних даних, які формуються в процесі реалізації окремих HR-функцій – рекрутингу, документообігу, комунікації та навчання персоналу. Відсутність інтеграції між такими інструментами призводить до розпорошення інформації, що було виявлено у другому розділі дослідження.

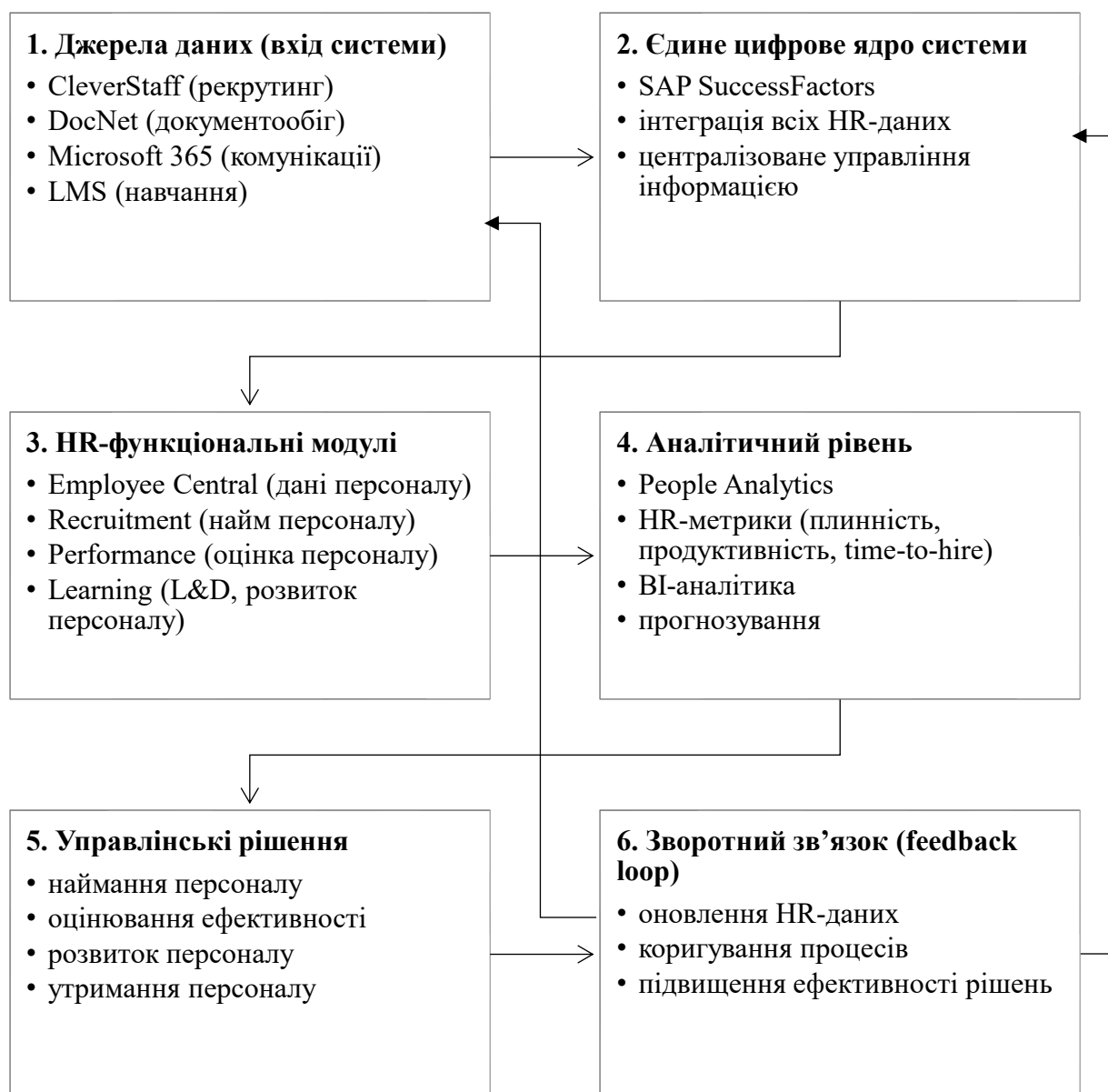


Рис. 3.1 – Схема взаємодії інструментів цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ»

Джерело: розроблено автором.

З метою усунення зазначених недоліків у запропонованій моделі передбачено їх об'єднання в межах єдиного цифрового ядра на базі SAP SuccessFactors [71], яке забезпечує централізований збір, збереження та обробку даних про персонал. Саме ця система виступає інтеграційною платформою, що дозволяє синхронізувати інформацію з різних джерел і забезпечувати її цілісність.

У межах цифрового ядра реалізуються ключові HR-функції – управління даними персоналу, рекрутинг, оцінювання ефективності та розвиток працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність HR-процесів та їх взаємозв'язок, що є критично важливим для ефективного управління людськими ресурсами.

Наступним рівнем системи є аналітичний блок, представлений концепцією People Analytics, який використовує консолідовані дані для формування HR-метрик, проведення аналітичних розрахунків та прогнозування. Це дозволяє перейти від інтуїтивного прийняття рішень до заснованого на даних підходу в управлінні персоналом.

Узагальнені результати аналітичної обробки даних використовуються для прийняття управлінських рішень щодо найму, оцінювання, розвитку та утримання персоналу. Важливою особливістю запропонованої моделі є наявність зворотного зв'язку, що забезпечує постійне оновлення даних та коригування HR-процесів на основі отриманих результатів.

3.2 Впровадження системи People Analytics та автоматизації процесів менеджменту персоналу в ТОВ «Астарта-Київ»

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу People Analytics розглядається не лише як інструмент аналізу даних, а як комплексний підхід до менеджменту персоналу, що забезпечує вирішення бізнес-завдань на основі системного використання даних. Відповідно до сучасних підходів, People Analytics передбачає інтеграцію інформації з різних джерел – HR-систем, корпоративних

сервісів, аналітичних платформ – з метою формування цілісного уявлення про персонал та його вплив на результати діяльності підприємства [78; 68]. Саме тому сучасні підходи до розвитку People Analytics акцентують увагу на інтеграції даних та побудові узгоджених цифрових екосистем, у межах яких різні інструменти функціонують як єдине ціле [65]. Як свідчать сучасні дослідження, автоматизація HR-функцій у поєднанні з аналітикою дозволяє не лише підвищити ефективність процесів, а й трансформувати роль HR із операційної у стратегічну [49]. Таким чином, важливим напрямом удосконалення цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» є впровадження інструментів People Analytics, що дозволяють перейти від інтуїтивного прийняття кадрових рішень до системного менеджменту персоналу на основі даних. В умовах функціонування підприємства, де HR-процеси частково цифровізовані, але залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими, застосування People Analytics набуває особливого значення як інструмент забезпечення цілісності, узгодженості та аналітичності менеджменту персоналу. Для ТОВ «Астарта-Київ» інтеграцію People Analytics доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням наявного рівня розвитку інформаційних систем і результатів проведеного аналізу. На першому етапі передбачається формування єдиної бази даних про персонал шляхом консолідації інформації з наявних джерел, зокрема систем рекрутингу, електронного документообігу та корпоративних сервісів. Такий підхід дозволить усунути проблему розпорошення даних, яка була виявлена у другому розділі, та створити основу для подальшого аналітичного опрацювання інформації. Другим етапом для ТОВ «Астарта-Київ» є впровадження системи базових HR-метрик, що характеризують ефективність менеджменту персоналу. Зокрема, до ключових показників доцільно віднести рівень плинності кадрів, час закриття вакансій, рівень залученості працівників та показники продуктивності праці. На початковому етапі такі метрики можуть формуватися із використанням простих аналітичних інструментів, що дозволяє забезпечити поступовий перехід до управління, заснованого на даних, без значного навантаження на ресурси підприємства. Подальший розвиток People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» передбачає інтеграцію аналітичних інструментів у єдину

цифрову HR-платформу, зокрема на базі SAP SuccessFactors, що забезпечує автоматизований збір, обробку та візуалізацію HR-даних. Використання такої системи дозволить не лише підвищити оперативність управлінських рішень, а й створити передумови для впровадження прогностичної аналітики, зокрема оцінювання ризику плинності персоналу, визначення факторів продуктивності праці та оптимізації кадрової політики підприємства.

З метою систематизації процесу впровадження People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» доцільно представити його у вигляді послідовних етапів, кожен з яких передбачає виконання конкретних управлінських дій та використання відповідних цифрових інструментів. Узагальнення цих етапів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ»

Етап впровадження	Зміст етапу	Конкретні дії на підприємстві	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1. Консолідація даних	Формування єдиної бази HR-даних	Об'єднання даних із систем рекрутингу, документообігу, корпоративних сервісів; усунення дублювання	HR-системи, Excel, BI	Єдина база даних персоналу; усунення фрагментарності
2. Очищення та стандартизація даних	Забезпечення якості та узгодженості інформації	Виявлення помилок, уніфікація форматів даних, створення єдиних стандартів	Data cleaning, шаблони	Достовірні та порівнювані дані
3. Впровадження базових HR-метрик	Формування системи показників ефективності	Розрахунок плинності кадрів, time-to-hire, продуктивності, залученості	Excel, Power BI	Базова HR-аналітика
4. Візуалізація та автоматизація звітності	Перехід до регулярного аналітичного моніторингу	Створення дашбордів, автоматизація формування звітів	Power BI, BI-системи	Оперативний доступ до HR-даних
5. Інтеграція у цифрову HR-платформу	Об'єднання даних і процесів у єдиній системі	Перенесення даних у централізовану платформу, інтеграція HR-функцій	SAP SuccessFactors	Єдине цифрове середовище
6. Впровадження прогностичної аналітики	Використання аналітики для прогнозування	Аналіз ризику плинності, визначення факторів продуктивності	SAP Analytics	Data-driven управління
7. Використання аналітики у прийнятті рішень	Інтеграція аналітики у HR-менеджмент	Прийняття рішень щодо найму, розвитку, утримання персоналу на основі даних	HR-аналітика	Підвищення якості управління

Джерело: розроблено автором.

Впровадження системи People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» повинно здійснюватися як послідовний управлінський процес, спрямований не лише на впровадження окремих цифрових інструментів, а на трансформацію логіки прийняття кадрових рішень. З урахуванням результатів проведеного аналізу встановлено, що ключовими обмеженнями є фрагментарність даних, відсутність системної аналітики та значна частка ручних операцій у HR-процесах, що знижує їх ефективність і ускладнює оперативний менеджмент персоналу.

На першому етапі доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на консолідацію HR-даних. Практично це передбачає створення єдиного реєстру працівників, у якому для кожного співробітника формується цифровий профіль із базовими характеристиками (посада, підрозділ, стаж, історія переміщень), а також аналітичними показниками (результати оцінки, участь у навчанні, показники продуктивності). Для ТОВ «Астарта-Київ» це означає необхідність об'єднання інформації з систем рекрутингу, електронного документообігу та корпоративних сервісів у єдину структуру даних. На практиці це може бути реалізовано через створення проміжної бази (наприклад, у середовищі Excel або Power BI) з подальшим перенесенням даних у централізовану систему. Важливою умовою є призначення відповідального за якість даних (HR-аналітика), який здійснюватиме перевірку, оновлення та узгодження інформації.

Другим кроком є стандартизація та очищення даних, що мають безпосередній вплив на якість аналітики. Для підприємства доцільно впровадити єдині правила ведення HR-даних, зокрема уніфіковані довідники посад, підрозділів, причин звільнення, категорій персоналу. Наприклад, замість різних формулювань причин звільнення («за власним бажанням», «особисті причини», «звільнення за ініціативою працівника») доцільно використовувати стандартизований перелік категорій. Це дозволить у подальшому коректно аналізувати причини плинності персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На третьому етапі необхідно впровадити систему базових HR-метрик, адаптованих до специфіки діяльності ТОВ «Астарта-Київ». З урахуванням структури підприємства доцільно зосередитися на таких показниках, як рівень

плинності персоналу (у розрізі підрозділів), середній час закриття вакансій, коефіцієнт внутрішнього просування, а також показники продуктивності праці. Наприклад, для оцінювання ефективності рекрутингу може використовуватися показник «часу заповнення вакансії», який розраховується як середня кількість днів від відкриття вакансії до виходу працівника. Якщо цей показник перевищує встановлену норму, це сигналізує про необхідність оптимізації процесу підбору персоналу. Важливо, що на початковому етапі розрахунок таких показників може здійснюватися за допомогою простих інструментів, однак із чітко визначеною періодичністю (наприклад, щомісячно).

Подальшим кроком є автоматизація аналітичної звітності, що дозволяє перейти від ручного формування звітів до регулярного моніторингу показників. Для ТОВ «Астарта-Київ» доцільно створити базові дашборди, які відображатимуть ключові HR-метрики у розрізі підрозділів і динаміки змін. Наприклад, керівник підрозділу може в режимі реального часу бачити рівень плинності у своєму відділі, середній час закриття вакансій та результати оцінки персоналу. Це суттєво підвищує оперативність управління та дозволяє швидше реагувати на проблемні ситуації.

Наступний етап пов'язаний із інтеграцією аналітичних інструментів у єдину цифрову HR-платформу, зокрема на базі SAP SuccessFactors. Для ТОВ «Астарта-Київ» це означає перехід від використання окремих інструментів до єдиної системи, у якій усі HR-процеси (рекрутинг, оцінка, навчання) взаємопов'язані та базуються на спільній інформаційній базі. Практично це дозволяє, наприклад, автоматично формувати аналітичні звіти щодо ефективності працівників на основі їх результатів оцінки та участі у навчальних програмах, без додаткової ручної обробки даних.

Особливе значення для підприємства має впровадження прогностичної аналітики, що дозволяє перейти від реактивного до проактивного менеджменту персоналу. Зокрема, на основі історичних даних можна сформувати модель ризику плинності, яка враховує такі фактори, як стаж роботи, результати оцінки, частота змін посад, рівень залученості. Наприклад, якщо система визначає групу

працівників із високим ризиком звільнення, HR-служба може заздалегідь вжити заходів – провести індивідуальні бесіди, переглянути умови праці або запропонувати можливості розвитку. Це дозволяє знизити витрати на підбір персоналу та підвищити стабільність кадрового складу.

Завершальним етапом є інтеграція People Analytics у процес прийняття управлінських рішень. Для ТОВ «Астарта-Київ» це означає, що аналітичні дані повинні використовуватися не лише на рівні HR-служби, але й на рівні керівників підрозділів. Наприклад, рішення щодо відкриття нових вакансій, підвищення працівників або формування навчальних програм повинні базуватися на аналізі відповідних показників, а не виключно на суб'єктивних оцінках. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і забезпечити їх узгодженість із стратегічними цілями підприємства.

Таким чином, запропонований підхід до впровадження People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» поєднує поступовість реалізації, використання доступних інструментів на початкових етапах та інтеграцію сучасних цифрових рішень на наступних стадіях. Його практична реалізація дозволить не лише автоматизувати HR-процеси, але й сформувати цілісну систему менеджменту персоналу, орієнтовану на використання даних, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

З метою практичної реалізації підходу People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» доцільно розглянути функціональні можливості інтегрованої HR-платформи, зокрема SAP SuccessFactors, яка забезпечує автоматизацію збору, обробки та аналізу даних про персонал. У межах цієї системи аналітичні функції реалізуються через окремі модулі, кожен із яких відповідає за конкретний етап HR-процесу та формує відповідну аналітичну базу.

Узагальнення функціональних можливостей SAP SuccessFactors у реалізації People Analytics представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Реалізація People Analytics у SAP SuccessFactors (по модулях)
для ТОВ «Астарта-Київ»

Модуль SAP	Функція в HR-процесі	Які дані формуються	Аналітичні можливості	Практичне застосування на ТОВ «Астарта-Київ»
Employee Central	Управління даними персоналу	Дані про працівників, стаж, переміщення, структура	Базові HR-метрики, сегментація персоналу	Формування єдиної бази персоналу, аналіз структури кадрів
Recruitment	Підбір персоналу	Дані про вакансії, кандидатів, етапи відбору	Time-to-hire, ефективність каналів найму	Скорочення часу закриття вакансій, оптимізація рекрутингу
Onboarding	Адаптація персоналу	Дані про процес входження в компанію	Аналіз ефективності адаптації	Зниження плинності на етапі випробувального терміну
Performance & Goals	Оцінка ефективності	KPI, результати оцінки, цілі	Аналіз продуктивності, визначення топ- і low-performers	Обґрунтоване прийняття рішень щодо підвищення
Learning (L&D)	Навчання і розвиток	Дані про курси, участь, результати навчання	Аналіз ефективності навчання, визначення skill gaps	Формування індивідуальних планів розвитку
Compensation	Управління оплатою праці	Дані про зарплати, бонуси, винагороди	Аналіз мотивації, співвідношення “результат–оплата”	Оптимізація системи мотивації
Workforce Analytics	HR-аналітика	Інтегровані HR-дані	Дашборди, KPI, тренди	Постійний моніторинг HR-ефективності
Workforce Planning	Планування персоналу	Дані про потребу в кадрах	Прогнозування кадрових потреб	Планування найму та оптимізація штату

Джерело: розроблено автором.

Представлена структура модулів SAP SuccessFactors демонструє, що реалізація People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» здійснюється не як окремий інструмент, а як інтегрована система, що охоплює всі ключові HR-процеси. Кожен модуль формує специфічний масив даних, який у сукупності створює основу для комплексного аналізу, автоматизації процесів та прийняття обґрунтованих

управлінських рішень. На рис. 3.2 представимо схему реалізації People Analytics через модулі SAP SuccessFactors у ТОВ «Астарта-Київ».

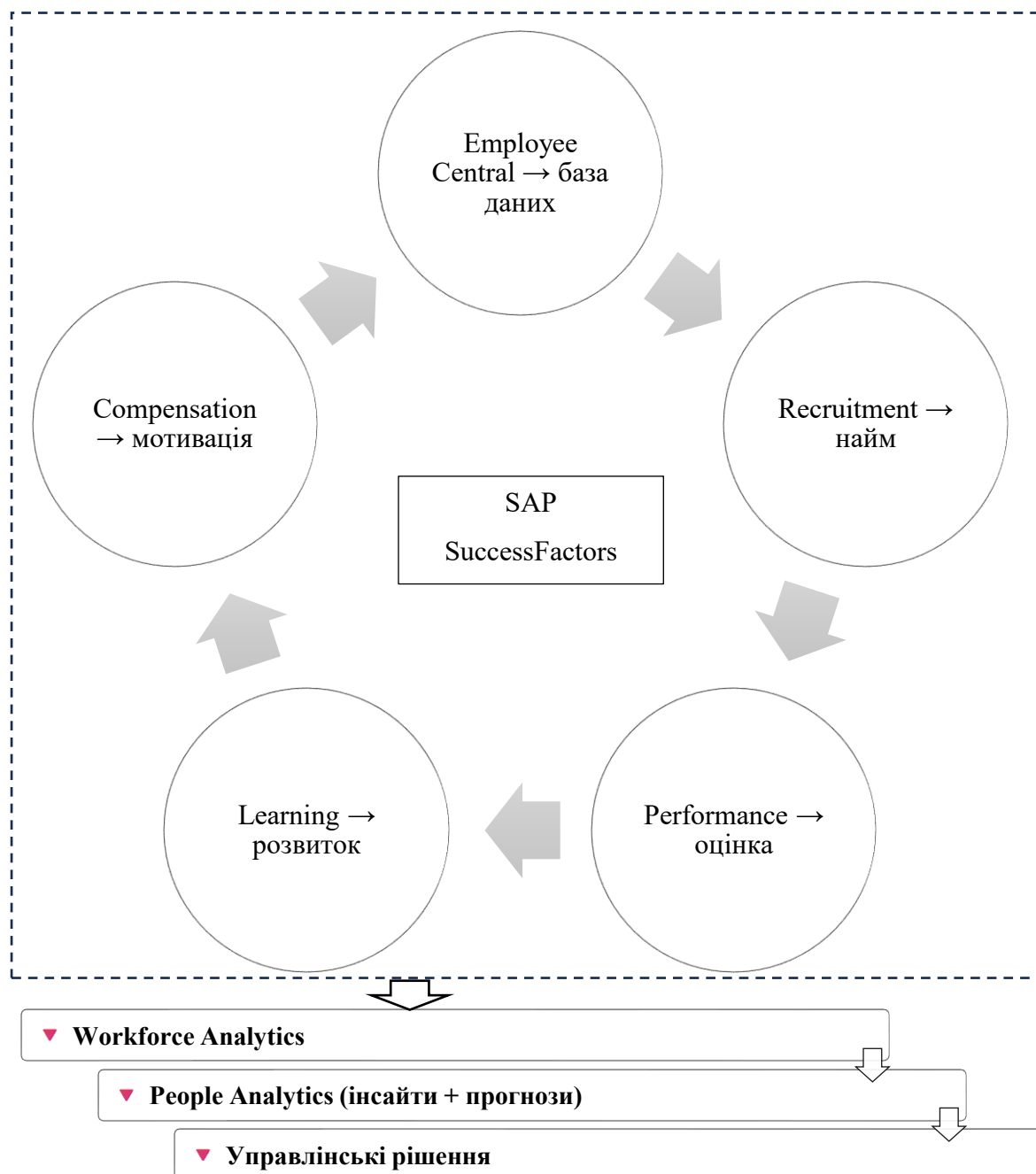


Рис. 3.2 – Реалізація People Analytics через модулі SAP SuccessFactors у ТОВ «Астарта-Київ»

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, для ТОВ «Астарта-Київ» інтеграція People Analytics повинна розглядатися як послідовний процес цифрової трансформації HR-функції, що

починається з упорядкування даних і впровадження базових аналітичних інструментів та завершується створенням повноцінної аналітичної системи, інтегрованої у цифрову платформу менеджменту персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває деталізація механізмів впровадження People Analytics та визначення конкретних інструментів автоматизації HR-процесів, адаптованих до умов діяльності підприємства.

3.3 Оцінювання ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень

Впровадження цифрових HR-інструментів у ТОВ «Астарта-Київ» вже забезпечило суттєве підвищення ефективності виконання кадрових процесів, зокрема за рахунок скорочення часу обробки інформації та зменшення адміністративного навантаження. У цьому контексті доцільно оцінити очікувані результати впровадження запропонованих рішень на основі порівняння поточного рівня ефективності HR-процесів із прогнозованими показниками після інтеграції SAP SuccessFactors та аналітичних інструментів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозовані KPI ефективності HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» після впровадження People Analytics та SAP SuccessFactors

HR-процес	Показник ефективності	Поточний рівень (після першого етапу цифровізації)	Прогноз після впровадження	Очікувана зміна
1	2	3	4	5
Підбір персоналу	середній час закриття вакансії	12 днів	8–9 днів	-25–30%
Оформлення прийняття	час оформлення документів	1 день	4–6 год	-40–50%
Переведення працівника	час оформлення змін	4 год	2 год	-50%
Оформлення відпустки	час погодження	2 год	1 год	-50%
Табельний облік	час формування	2 год	30–40 хв	-60–70%
Нарахування зарплати	час підготовки	6 год	3–4 год	-30–40%
Навчання персоналу	рівень доступності	дистанційний доступ	персоналізоване навчання	+ якість

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Оцінка персоналу	регулярність та об'єктивність	частково системна	повністю системна (KPI + аналітика)	+ точність
Плинність персоналу	рівень плинності	умовно 100% бази	85–90%	-10–15%
Прийняття рішень	рівень обґрунтованості	частково data-driven	повністю data-driven	+якість

Джерело: розроблено автором.

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження SAP SuccessFactors у поєднанні з інструментами People Analytics дозволить ТОВ «Астарта-Київ» досягти додаткового підвищення ефективності HR-процесів у середньому на 30–50% залежно від функціонального напрямку. Найбільш відчутний ефект очікується у процесах, що пов'язані з обробкою великих масивів даних, зокрема табельному обліку, рекрутингу та кадровому адмініструванні, де автоматизація та інтеграція даних дозволяють мінімізувати ручні операції. Важливою відмінністю запропонованого етапу цифровізації є перехід від автоматизації окремих процесів до їх аналітичної інтеграції, що забезпечує не лише скорочення часу виконання операцій, але й підвищення якості управлінських рішень. Зокрема, впровадження People Analytics дозволяє впливати на такі показники, як плинність персоналу та продуктивність праці, що раніше не піддавалися системному управлінню. Отже, реалізація запропонованого концепту дозволить підприємству перейти від операційної ефективності до стратегічного менеджменту персоналу, що базується на використанні даних, аналітики та прогнозування.

Для оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів доцільно врахувати як вже досягнутий ефект від цифровізації HR-процесів, так і додатковий ефект, який може бути отриманий у результаті впровадження інтегрованої HR-платформи та інструментів People Analytics. Як було встановлено у другому розділі, впровадження цифрових HR-інструментів у ТОВ «Астарта-Київ» протягом 2020-2025 років вже дозволило скоротити адміністративні витрати на оплату праці на рівні 720 тис. грн на рік за рахунок оптимізації чисельності персоналу та зменшення обсягу ручних операцій.

Водночас запропонований етап цифрової трансформації передбачає не лише автоматизацію, а й аналітичну оптимізацію HR-процесів, що забезпечує додатковий економічний ефект. Зокрема, подальше скорочення часу виконання ключових HR-процесів (у середньому на 30–50% відповідно до прогнозних розрахунків) дозволить зменшити трудомісткість операцій та вивільнити робочий час працівників HR-служби. За умови, що після первинної оптимізації на підприємстві залишилось, наприклад, 4 працівники HR та бухгалтерського напрямку, які частково залучені до кадрових процесів, скорочення трудових витрат у середньому на 30% еквівалентне вивільненню приблизно 1 штатної одиниці. За середнього рівня заробітної плати 15 000 грн на місяць, додатковий економічний ефект може бути розрахований таким чином:

Вивільнення: 1 працівник

Середня заробітна плата: 15 000 грн/міс

Місячна економія: 15 000 грн

Річна економія:

$15\,000 \times 12 = 180\,000$ грн

Додатковим напрямом формування економічного ефекту від впровадження People Analytics та SAP SuccessFactors у ТОВ «Астарта-Київ» є оптимізація процесу підбору персоналу. Як було встановлено у другому розділі, використання цифрових HR-інструментів вже дозволило скоротити середній час закриття вакансії з 20 до 12 днів. Водночас впровадження аналітичних інструментів дозволяє додатково знизити цей показник до 8–9 днів, що забезпечує суттєве скорочення витрат, пов'язаних із вакантними позиціями. Економічний ефект у цьому випадку формується за рахунок зменшення періоду, протягом якого робоче місце залишається незаповненим, що призводить до втрат продуктивності. Для оцінювання цього ефекту доцільно використати підхід розрахунку вартості вакантної позиції.

Виконаємо розрахунки:

- середня заробітна плата працівника становить 15 000 грн/міс;
- середня кількість вакансій на рік – 30 позицій;

- скорочення часу закриття вакансії – 3 дні (з 12 до 9 днів)

Тоді вартість одного робочого дня працівника становить:

$$15\,000 / 30 \approx 500 \text{ грн/день}$$

Розрахунок економії

- 1) економія часу на 1 вакансію:

$$3 \text{ дні} \times 500 \text{ грн} = 1\,500 \text{ грн}$$

- 2) економія за рік (30 вакансій):

$$1\,500 \times 30 = 45\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, за рахунок скорочення часу закриття вакансій додатковий економічний ефект може становити близько 45 тис. грн на рік.

Крім того, використання People Analytics дозволяє підвищити якість підбору персоналу, що проявляється у зниженні рівня плинності нових працівників. Наприклад, якщо зниження плинності у перші 3–6 місяців становитиме хоча б 10%, це дозволить скоротити витрати на повторний підбір і адаптацію персоналу.

Виконаємо розрахунки:

- середня вартість підбору одного працівника – 5 000 грн;
- кількість наймів – 30;
- зниження плинності – 10% (≈ 3 особи);

Економія на повторному підборі

$$3 \times 5\,000 = 15\,000 \text{ грн/рік}$$

Загальний додатковий ефект від рекрутингу:

- економія часу закриття вакансій: 45 000 грн;
- економія на повторному підборі: 15 000 грн;
- разом: 60 000 грн/рік.

Отже, впровадження People Analytics у процес підбору персоналу дозволяє не лише скоротити тривалість рекрутингу, але й підвищити його якість, що забезпечує додатковий економічний ефект. У сукупності з ефектом від автоматизації адміністративних процесів це суттєво підсилює загальну економічну доцільність впровадження інтегрованої HR-платформи на підприємстві.

У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи менеджменту персоналу, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стратегічний розвиток підприємства.

З метою оцінювання доцільності впровадження запропонованих цифрових рішень доцільно зіставити витрати на їх реалізацію із очікуваним додатковим економічним ефектом у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка витрат та додаткового економічного ефекту впровадження SAP SuccessFactors і People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ»

Стаття витрат / ефекту	Зміст	Сума, грн
ВИТРАТИ НА ВПРОВАДЖЕННЯ (одноразові)		
Ліцензія SAP SuccessFactors	базовий пакет (Employee Central, Recruitment, Analytics)	300 000
Послуги інтегратора	налаштування системи, інтеграція даних	200 000
Міграція та очищення даних	підготовка та перенесення HR-даних	50 000
Навчання персоналу	тренінги для HR та керівників	30 000
Разом витрати		580 000
ДОДАТКОВИЙ РІЧНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ		
Економія на адміністративному персоналі	вивільнення ~1 штатної одиниці	180 000
Економія на рекрутингу	скорочення часу закриття вакансій + зниження повторного підбору	60 000
Загальний додатковий ефект на рік		240 000
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ		
Строк окупності	580 000 / 240 000	2,4 року
Річний чистий ефект (після окупності)	240 000	240 000 грн/рік

Джерело: розроблено автором.

Оцінка витрат на впровадження SAP SuccessFactors у межах даного дослідження має орієнтовний характер і сформована на основі узагальнення відкритих джерел щодо вартості HRM-систем класу SaaS, практичних кейсів впровадження, а також експертних оцінок вартості послуг інтеграторів на ринку України. Зазначені витрати відповідають базовому рівню впровадження для

підприємств середнього розміру та можуть варіюватися залежно від масштабу проекту, кількості користувачів та глибини інтеграції систем

Отримані результати свідчать, що впровадження SAP SuccessFactors та інструментів People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» потребує інвестицій у розмірі близько 580 тис. грн, при цьому додатковий річний економічний ефект становить приблизно 240 тис. грн. Це забезпечує строк окупності на рівні близько 2,4 року, що відповідає прийнятним показникам для впровадження комплексних цифрових систем управління. Важливо, що після завершення періоду окупності підприємство отримуватиме стабільний щорічний економічний ефект, а також додаткові непрямі вигоди, пов'язані з підвищенням якості управлінських рішень, зниженням кадрових ризиків та підвищенням ефективності використання людських ресурсів. Таким чином, запропонований концепт цифровізації HR-процесів є економічно обґрунтованим та доцільним для впровадження у ТОВ «Астарта-Київ».

Рівень рентабельності інвестицій (ROI) від впровадження SAP SuccessFactors та інструментів People Analytics у ТОВ «Астарта-Київ» у перший рік становить від'ємне значення (–58,6%), що обумовлено значним обсягом початкових інвестицій.

$$ROI(1p) = \frac{240000 - 580000}{580000} \times 100\% = -58,6\%$$

Водночас після завершення періоду окупності система забезпечує стабільний щорічний економічний ефект, що відповідає рівню рентабельності близько 41% на рік.

$$ROI (п/о) = \frac{240000}{580000} \times 100\% \approx 41\%$$

У довгостроковій перспективі (3 роки) кумулятивний ROI набуває позитивного значення та становить близько 24%, що свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованих рішень та їх здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат.

$$ROI (кум) = (240000 \times 3 - 580000) / 580000 \times 100\% = 24\%$$

Водночас при оцінюванні ефективності впровадження цифрових HR-рішень доцільно враховувати потенційні ризики, які можуть впливати на досягнення

запланованого ефекту. До основних ризиків належать: можливий опір персоналу змінам, необхідність додаткового навчання користувачів, витрати на технічну підтримку та оновлення системи, а також забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Урахування зазначених факторів є важливим для формування реалістичної оцінки ефективності цифрової трансформації та мінімізації можливих негативних наслідків її впровадження.

З урахуванням запропонованих заходів цифровізації HR-процесів, доцільно систематизувати очікувані соціальні ефекти, індикатори їх вимірювання та джерела отримання відповідних даних, що дозволяє підвищити обґрунтованість оцінювання результатів впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.5 – Оцінка соціальної ефективності впровадження цифрових HR-рішень

Рекомендація	Очікуваний соціальний ефект	Індикатор	Джерело даних
Впровадження LMS	Підвищення кваліфікації персоналу	% працівників, що пройшли навчання	LMS-звіти
People Analytics	Підвищення обґрунтованості рішень	рівень задоволеності персоналу	HR-опитування
Автоматизація HR	Зменшення навантаження	час виконання операцій	HR-аналітика
Інтеграція систем	Підвищення прозорості	кількість помилок у даних	внутрішній аудит
Цифрові комунікації	Покращення взаємодії	рівень залученості	опитування

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання соціальної ефективності впровадження цифрових HR-рішень свідчить, що їх реалізація сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, але й покращенню якості менеджменту персоналу, рівня залученості працівників та прозорості внутрішніх процесів. Використання системного підходу до вимірювання соціальних ефектів через відповідні індикатори дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більш комплексну оцінку результатів цифрової трансформації HR-сфери підприємства.

Отже, запропонований концепт цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ» є не лише організаційно доцільним, але й економічно

обґрунтованим. Його реалізація дозволить підприємству перейти від операційної автоматизації до стратегічного управління людським капіталом, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. Дослідження теоретичних підходів до цифровізації менеджменту персоналу дозволило встановити, що дане явище має комплексний та багатовимірний характер і виходить далеко за межі суто технологічного оновлення HR-процесів. Узагальнення наукових підходів показало, що цифровізація одночасно виступає як інструмент автоматизації кадрових процедур, як механізм трансформації організаційних процесів і як стратегічний чинник розвитку людського капіталу. Особливого значення набуває аналітичний вимір цифровізації, який забезпечує перехід до менеджменту персоналу на основі даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та їх ефективність.

Встановлено, що цифровізація сприяє підвищенню швидкості та якості HR-рішень, зниженню операційних витрат, розвитку персоніфікованих підходів до працівників і зміцненню їх залученості. Водночас вона змінює саму логіку функціонування HR-служби, трансформуючи її роль із адміністративної у стратегічну. Таким чином, цифровізація виступає ключовою передумовою формування сучасної, гнучкої та аналітично орієнтованої системи менеджменту персоналу.

2. Аналіз сучасних цифрових інструментів менеджменту персоналу дозволив встановити, що ефективна цифровізація HR-процесів базується на використанні інтегрованих технологічних рішень, які формують єдину цифрову екосистему. До її складу входять системи автоматизації рекрутингу, управління кадровими даними, навчання, оцінювання ефективності та аналітики, що у сукупності забезпечують повний життєвий цикл менеджменту персоналу.

Визначено, що найбільший ефект досягається не від впровадження окремих інструментів, а від їх інтеграції у цілісну систему, яка забезпечує узгодженість даних, процесів і управлінських рішень. Особливу роль у цій системі відіграють інструменти People Analytics, що дозволяють перейти до evidence-based

МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ та забезпечують можливість прогнозування кадрових процесів. Отже, сучасні цифрові інструменти не лише автоматизують HR-функції, а й формують нову модель менеджменту персоналу, орієнтовану на аналітику та стратегічний розвиток.

3. Дослідження методичних підходів до впровадження цифрових технологій у HR показало, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного і системного підходу. Встановлено, що цифровізація не може бути ефективною без поєднання етапного планування, розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадження аналітичних інструментів, побудови технологічної інфраструктури та забезпечення стратегічної узгодженості змін. Обґрунтовано, що ключовою умовою результативності цифровізації є готовність організації до змін, зокрема розвиток цифрової культури, підвищення рівня аналітичного мислення та забезпечення етичного використання даних. Таким чином, цифровізація повинна розглядатися не як одноразове впровадження технологій, а як безперервний процес трансформації HR-системи, що охоплює організаційні, технологічні та поведінкові аспекти.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Астарта-Київ» дозволив визначити особливості функціонування підприємства та його кадрового потенціалу, що формують основу для подальшої цифрової трансформації HR-процесів. Встановлено, що підприємство має достатній рівень організаційного та ресурсного забезпечення для впровадження сучасних цифрових рішень, а також характеризується стабільною структурою менеджменту персоналу. Разом з тим виявлено наявність передумов для підвищення ефективності HR-функції, зокрема у частині інтеграції інформаційних систем, підвищення рівня аналітичності управління та оптимізації кадрових процесів. Це свідчить про доцільність переходу до більш сучасних моделей цифрового менеджменту персоналу, що відповідають умовам динамічного зовнішнього середовища.

5. Аналіз стану цифровізації HR-процесів у ТОВ «Астарта-Київ» показав, що підприємство вже використовує низку цифрових інструментів (BAS, CleverStaff, DocNet, LMS, Microsoft 365), які охоплюють ключові кадрові процеси. Це

дозволило автоматизувати рекрутинг, кадровий облік, документообіг і навчання персоналу. Водночас встановлено, що використані інструменти функціонують ізольовано, без інтеграції в єдину систему, що призводить до розпорошення HR-даних і ускладнює їх аналіз. У результаті відсутня цілісна інформаційна база персоналу, а частина управлінських рішень все ще приймається без достатнього аналітичного обґрунтування. Це підтверджує необхідність переходу до інтегрованої цифрової HR-платформи.

6. Оцінювання ефективності використання цифрових HR-інструментів показало, що їх впровадження забезпечило суттєве скорочення часу виконання кадрових процедур. Зокрема, середній час закриття вакансій зменшився на 40 % (з 20 до 12 днів), час оформлення відпусток – на 75 %, табельного обліку – на 67 %, а нарахування заробітної плати – на 62 %. Крім того, цифровізація дозволила знизити адміністративні витрати підприємства на 720 тис. грн на рік за рахунок скорочення 4 штатних одиниць. Отримані результати свідчать, що впроваджені рішення суттєво підвищили операційну ефективність HR-функції, однак цей ефект має переважно адміністративний характер і не забезпечує повноцінного використання аналітичного потенціалу HR-даних.

7. Розроблений концепт цифровізації HR-процесів передбачає перехід від фрагментарної автоматизації до інтегрованої системи менеджменту персоналу на базі єдиної цифрової платформи. Його реалізація дозволяє усунути ключові проблеми, виявлені у процесі аналізу, зокрема дублювання даних, їх неузгодженість і відсутність єдиного джерела інформації. Очікується, що впровадження інтегрованої системи забезпечить централізацію HR-даних, підвищення прозорості процесів і скорочення часу виконання операцій ще на 30–50 % у порівнянні з поточним рівнем. Таким чином, концепт створює основу для переходу від операційної ефективності до системного менеджменту персоналу.

8. Обґрунтування впровадження People Analytics показало, що саме цей інструмент дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифровізації HR-процесів. На відміну від існуючих рішень, які забезпечують лише автоматизацію, People Analytics дозволяє здійснювати аналіз та прогнозування кадрових процесів.

Зокрема, його використання дає можливість прогнозувати рівень плинності персоналу (з потенційним зниженням на 10–15 %), аналізувати ефективність рекрутингу (скорочення часу наймання до 8–9 днів) та оцінювати продуктивність праці. Це забезпечує перехід до управління, керованого даними, що суттєво підвищує якість управлінських рішень та знижує кадрові ризики.

9. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів показало їх практичну доцільність. Встановлено, що впровадження SAP SuccessFactors та People Analytics потребує інвестицій у розмірі близько 580 тис. грн, при цьому додатковий річний економічний ефект становить 240 тис. грн. Розрахунки показали, що строк окупності інвестицій становить 2,4 року, а рівень рентабельності після окупності – близько 40 % на рік. Крім того, підприємство отримує додаткові непрямі вигоди, зокрема зниження плинності персоналу, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень. Це свідчить про те, що запропонований концепт цифровізації є економічно обґрунтованим та ефективним у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромхолдинг «Астарта Київ». Про компанію. URL: <https://astartaholding.com/about/> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Артёмова А. Ю., Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2024. № 4(40). С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.040410>
3. Атаманенко О. Правила інформаційної безпеки для підприємств та організацій України. *Європейська бізнес-асоціація*. 27.02.2025. URL: <https://eba.com.ua/pravyla-informatsijnoyi-bezpeky-dlya-pidpryyemstv-ta-organizatsij-ukrayiny/> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends* : Матеріали VIII Міжнар. науково-практ. конф., м. Оксфорд, 7 берез. 2025 р. Оксфорд, 2025. С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.012>
5. Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2024. № 75. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бацман І. С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4(36). С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2022. Т. 12, № 1. С. 14–25. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/d4bc0f84-d647-447f-8e32-7ead59738871> (дата звернення: 14.04.2026).

8. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
9. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнесінформ*. 2023. № 4. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>
10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
11. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>
12. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 270–274. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>
13. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>
14. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>
15. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
16. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03>

17. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник транспорту і промисловості*. 2023. № 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>
18. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>
19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*,. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>
20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
21. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
22. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07)
23. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заволович Я. Штучний інтелект у рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92, № 1. С. 106–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.106
24. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. С. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>
27. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
28. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку.* 2023. № 71. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28>
29. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цюпа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес інформ.* 2021. Т. 6, № 521. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>
30. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. № 4 (71). С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-6>
31. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8, № 2. С. 209–216. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.209>
32. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та*

пріоритети : монографія. Львів, 2021. С. 106–125. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

33. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>

34. Матківська Х. С., Зачко О. Б. Цифровізація hr-процесів у підрозділах цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. Т. 28. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.03>

35. Панасюк О. О., Кравчук О. І. Вплив цифровізації на стратегічне управління персоналом: глобальний та національний контекст. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Т. 15, № 1. С. 30–44. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.15\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/slntp.15(1).2025.03)

36. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

37. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>

38. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : Указ Президента України від 15 трав. 2017 р. № 133/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850> (дата звернення: 14.04.2026)

39. Рентабельність підприємства. Школи Бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pidpriemstva> (дата звернення: 14.04.2026)

40. Рішення BAS. URL: <https://www.bas-soft.eu/> (дата звернення: 14.04.2026)

41. ТОВ фірма «Астарта-Київ». ANNUAL REPORT 2024 URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 14.04.2026)
42. ТОВ фірма «Астарта-Київ». URL: <https://opendatabot.ua/c/19371986> (дата звернення: 14.04.2026)
43. Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Review of transport economics and management*. 2023. №. 7(23). С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268906>
44. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2023. № 4(41). С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>
45. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. № 18(95). С. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>
46. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
47. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. № 2. С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.2.03>
48. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>
49. AI vs HR: як HR-професіонали адаптуються до епохи автоматизації. *grc.ua*. 06.08.2025. URL: <https://grc.ua/blog/ai-vs-hr-iak-hr-profesionaly-adaptuyutjsia-do-epohy-avtomatyzaciyi> (дата звернення: 14.04.2026)

50. Anthun, K., Anthun, K., Håland, E. *et al.* What influences the use of HR analytics in Human Resource management in Norwegian municipal health care services? *BMC health services research*. 2024. Vol. 24, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11610-y>
51. Aydın Ö., Karaarslan E., Dutta P. Artificial intelligence, VR, AR and metaverse technologies for human resources management. *SSRN electronic journal*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376079660_Artificial_Intelligence_VR_AR_and_Metaverse_Technologies_for_Human_Resources_Management (дата звернення: 14.04.2026)
52. Bindra S., Bhattacharya S., Bhattacharya S. Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/jwam-02-2025-0019>. (дата звернення: 20.09.2025)
53. Boatman A. HR tech stack: A practitioner's guide - AIHR. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-tech-stack/> (дата звернення: 14.04.2026)
54. Boatman A., Tay C. M. How to use AI in HR analytics: Your 2025 go-to guide. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr-analytics/> (дата звернення: 14.04.2026)
55. CleverStaff. Official website. URL: <https://cleverstaff.net/> (дата звернення: 14.04.2026)
56. DocNet Document Management System. URL: <https://softengi.com/projects/docnet-document-management-system/> (дата звернення: 14.04.2026)
57. Gupta D., Gupta M., Balusamy B., Dhanaraj R. K., Gupta P. M. (eds.). Digital HR: Technologies for HR Transformation and Practice. Boca Raton : Chapman and Hall/CRC, 2025. 228 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781032619651>
58. Han Wuen C. The application of people analytics to enhance decision-making in human resource management. *Ambidextrous journal of innovation efficiency and technology in organization*. 2025. Vol. 2, № 02. P. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.61536/ambidextrous.v2i02.179>

59. Kravchuk O. Digital transformation of human capital management: enhancing social mobility in the digital economy. *Journal of Vasyl Stefanyk precarpathian national university*. 2025. Vol. 12, № 2. P. 80–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.80-100>

60. Kravchuk O. I. The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>.

61. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11, № 4. P. 84–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>

62. Lenart-Gansiniec R., A. Sypniewska B., Chen J. Innovation-driven human resource management practices: a systematic review, integrative framework, and future research directions. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2023. Vol. 19, № 2. P. 7–56. DOI: <https://doi.org/10.7341/20231921>.

63. Maghsoudi M., Kamrani Shahri M., Agha Mohammad Ali Kermani M., Khanizad R. Mapping the Landscape of AI-Driven Human Resource Management: A Social Network Analysis of Research Collaboration *IEEE Access*. 2024. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1109/access.2024.3523437>

64. Makovoz O., Lysenko S. Digital technologies in personnel management. *Proceedings of London International Conferences*. 2024. № 10. P. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.31039/plic.2024.10.208>

65. Mazzoleni P. The future of people analytics isn't AI, it's building hybrid strategies. *LinkedIn*. 03.11.2025. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/future-people-analytics-isnt-ai-its-building-hybrid-pietro-mazzoleni-bklpf?tl=uk> (дата звернення: 14.04.2026)

66. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the hr-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial*

and credit activity problems of theory and practice. 2022. Vol. 6, № 41. P. 534–543.

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

67. Microsoft 365. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення: 14.04.2026)

68. People analytics: factsheet. CIPD. 07.02.2025. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/analytics-factsheet/>. (дата звернення: 14.04.2026)

69. Priyana I., Budiarti I., Gadzali S. Digital transformation in human resource management. *International Journal of Law and Economics*. 2025. Vol. 3, № 4. URL: <https://sociohum.net/index.php/INJOLE/article/view/19>. (дата звернення: 14.04.2026)

70. Robert L. P., Pierce C., Marquis L., Kim S., Alahmad R. Designing fair AI for managing employees in organizations: a review, critique, and design agenda. *Human–Computer interaction*. 2020. Vol. 35, № 5-6. P. 545–575. DOI: <https://doi.org/10.1080/07370024.2020.1735391>

71. SAP SuccessFactors. Програмне забезпечення для управління персоналом. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html> (дата звернення: 14.04.2026)

72. Setyaningrum R. P., Muafi M. The role of digital HRM: contribution to the improvement of business sustainability. *Digitalisation: opportunities and challenges for business*. Cham, 2023. P. 840–848. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_78

73. Sharma M. R., Gupta D. K. Adoption of AI-based technologies and its impact on HR functions: A study of selected IT firms in india. *International journal of environmental sciences*. 2025. P. 2442–2462. DOI: <https://doi.org/10.64252/7txdka91>

74. Stehnei M., Irtysheva I., Kramarenko I., Ishchenko O., Irtyshev O. Innovation-Oriented HR strategy transformation and business model reengineering: empirical insights from Ukrainian agribusiness *Marketing and management of innovations*. 2025. Vol. 16, № 2. P. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2-03>.

75. van Vulpen E., Nemcova M. HR analytics maturity model: Test & improve your level. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-analytics-maturity/> (дата звернення: 20.09.2025)

76. Verlinden N., Nemcova M. HR digital transformation: an HR leader's guide. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата звернення: 14.04.2026)

77. Wang L., Zheng G. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: the moderate role of HRM capability maturity. *Academy of management proceedings*. 2022. Vol. 2022, № 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>

78. What is people analytics? SAP. 02.10.2025. URL: <https://www.sap.com/hk/resources/what-is-people-analytics> (дата звернення: 14.04.2026)

79. Yoon S. W., Han S.-h., Chae C. People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human resource development review*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>

80. Zander P., Zieglmeier V. Data owner benefit-driven design of people analytics. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. 2023. Vol. 7, EICS. P. 1–38. DOI: <https://doi.org/10.1145/3593225>

ДОДАТКИ

Додаток А

Узагальнення підходів до визначення сутності цифровізації в управлінні
персоналом

Підхід	Представники (джерело)	Суть визначення	Ключовий акцент
Технологічний	І. Артьомова, М. Бялошицький, Т. Власенко, Є. Жернова, О. Айдин, Д. Гупта	Цифровізація як впровадження інноваційних цифрових сервісів, HRM-систем, алгоритмів штучного інтелекту, баз даних, CRM-рішень	Автоматизація операцій, цифрові платформи, AI, big data, технологічна інфраструктура HR
Процесний	Т. Длугопольська, А. Зленко, Г. Кришталь, Г. Лопушняк, О. Кравчук, І. Варіс та співавтори	Цифровізація як перебудова та оптимізація HR-процесів, реінжиніринг бізнес-функцій, нові моделі організації праці	Перегляд процесів, гнучкість, оптимізація структур, створення цифрових HR-процедур
Стратегічний	О. Кравчук, Н. Любомудрова, О. Маковоз, С. Мельниченко, К. Антхун, І. Кравчук, І. Варіс, О. Кравчук (заруб.)	Цифровізація як елемент стратегічного управління персоналом і розвитку людського капіталу, HR 3.0, HRM 5.0	Цифрова HR-стратегія, стратегічна аналітика, розвиток людського капіталу, довгострокова трансформація
Поведінково-комунікаційний	Н. Любомудрова, І. Варіс, О. Кравчук, К. Спіріна, О. Кравчук, А. Потоскуєва	Цифровізація як трансформація комунікацій, HR-маркетингу, бренду роботодавця, залученості працівників	Employer branding, цифрові канали комунікації, HR-маркетинг, залучення та утримання
Людиноцентричний	А. Череп, Н. Чернікова, О. Кравчук (заруб.)	Цифровізація як підхід, орієнтований на потреби працівника, його добробут, розвиток, персоналізований досвід	Добробут, розвиток, партнерська взаємодія, персоніфікований employee experience
Аналітичний (data-driven)	К. Антхун, Л. Роберт, М. Шарма, Д. Гупта, В. Хан, С. Юн, П. Цандер	Цифровізація як перехід до People Analytics, прогнозової аналітики, алгоритмічного управління персоналом	Аналіз даних, прогнозування, моделі компетентностей, аналітичне прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 12; 13; 14; 15; 17; 18; 20; 30; 31; 33; 64; 66; 45; 46; 47; 50; 51; 57; 70; 73; 52; 58; 79; 80; 62; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 18; 32; 35; 61; 59; 60].

Додаток Б**Організаційно-правова характеристика ТОВ фірма «Астарта-Київ»**

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ»
Код ЄДРПОУ	19371986
Дата заснування	02 березня 1993 року
Юридична адреса	04071, Україна, м. Київ, вул. Ярославська, будинок 58
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник підприємства	Іванчик Віктор Петрович
Статутний капітал	258 310 486 грн
Основний вид діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Холдингова структура	входить до складу агропромислового холдингу Astarta Holding PLC
Біржовий статус холдингу	акції холдингу розміщені на Варшавській фондовій біржі
Система оподаткування	загальна система оподаткування
Кінцевий бенефіціарний власник	Іванчик Віктор Петрович

Джерело: складено автором за [42].

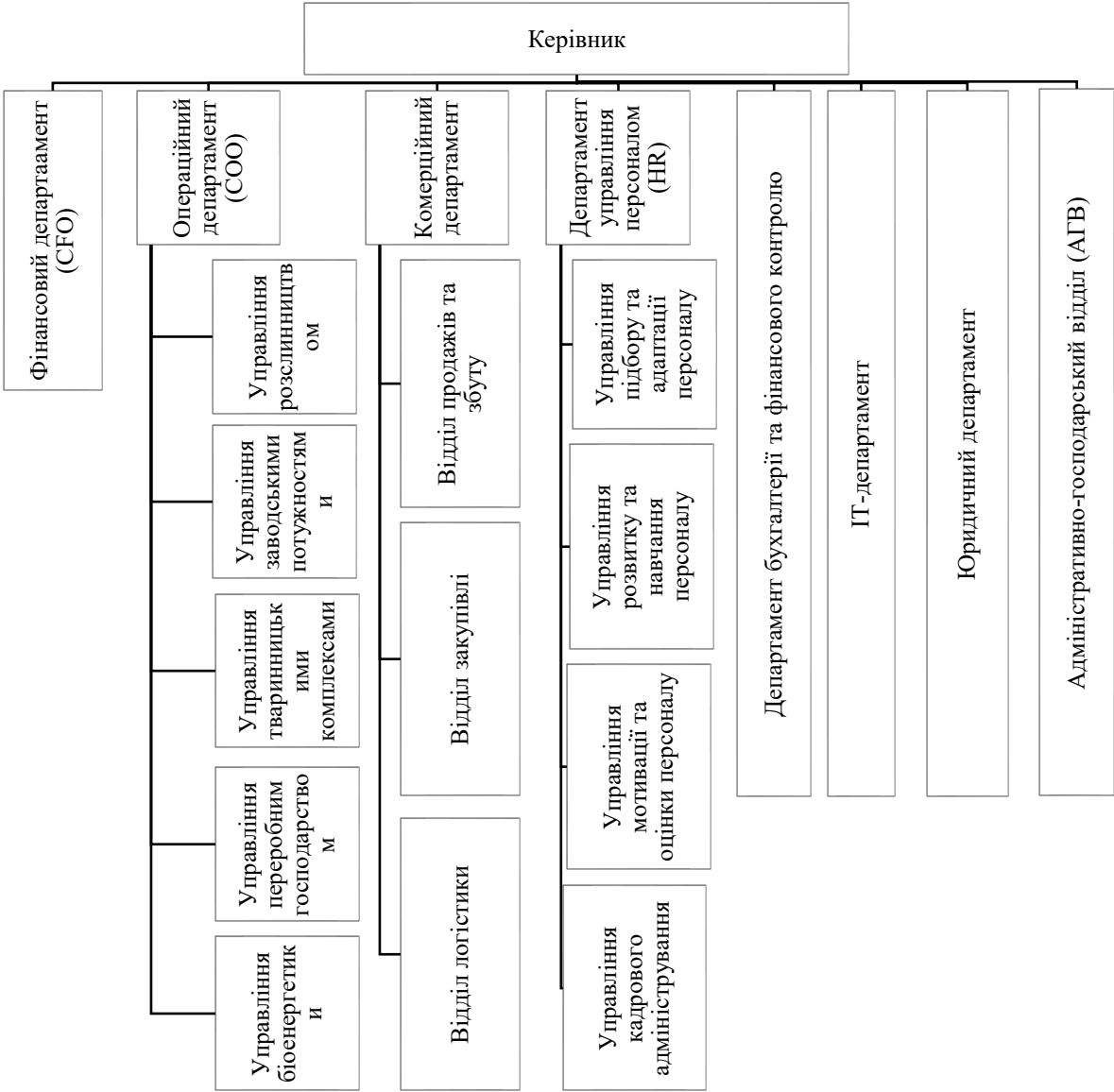
Додаток В

Основні принципи кадрової політики агропромислового холдингу «Астарта»

Напрямок кадрової політики	Характеристика
Розвиток людського капіталу	Компанія розглядає працівників як ключовий стратегічний ресурс та приділяє значну увагу професійному розвитку, підвищенню кваліфікації та формуванню кадрового резерву.
Корпоративна культура	Кадрова політика ґрунтується на принципах взаємної поваги, відповідальності, командної роботи та дотримання корпоративних цінностей компанії.
Мотивація та винагорода працівників	Система оплати праці поєднує фіксовану та змінну частини, що залежить від результатів діяльності підприємства та індивідуальної ефективності працівників.
Рівні можливості та недискримінація	Компанія дотримується принципів рівності та забезпечує однакові можливості для працівників незалежно від статі, віку чи інших соціальних характеристик.
Соціальна відповідальність	Підприємство створює безпечні та комфортні умови праці, підтримує добробут працівників та реалізує соціальні ініціативи у громадах.
Розвиток внутрішніх комунікацій	Значна увага приділяється розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню ефективної взаємодії між підрозділами.

Джерело: складено автором за [41].

Організаційна структура ТОВ фірма «Астарта-Київ»



Додаток Д

Результати опитування працівників щодо рівня задоволеності цифровими HR-інструментами.

Програмна система	Оцінки працівників (10 осіб)	Середній бал
BAS	4, 4, 3, 4, 4, 5, 4, 3, 4, 4	3,9
CleverStaff	3, 3, 2, 3, 3, 4, 3, 2, 3, 3	2,9
LMS	4, 5, 4, 4, 4, 5, 4, 4, 5, 4	4,3
DocNet	4, 4, 3, 4, 4, 4, 4, 3, 4, 4	3,8
Microsoft 365	5, 5, 4, 5, 4, 5, 5, 4, 5, 5	4,7

Джерело: складено автором.

Систематизація проблем цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ»

Група проблем	Сутність проблеми	Основні причини виникнення	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки для системи управління персоналом
1	2	3	4	5
Технологічні	Використання обмежених за функціональністю та неінтегрованих цифрових рішень	Орієнтація на облікові системи (BAS); відсутність стратегічного підходу до цифровізації	Відсутність єдиної HRM-платформи; використання різних несумісних систем	Дублювання інформації; зниження швидкості обробки даних; обмежена автоматизація HR-процесів
Технологічні	Низький рівень автоматизації стратегічних HR-функцій	Зосередження на операційних процесах (облік, документообіг)	Недостатня автоматизація оцінювання персоналу, управління талантами	Обмежені можливості розвитку персоналу; неефективне кадрове планування
Аналітичні	Відсутність системи People Analytics	Відсутність інтегрованих аналітичних інструментів; несистемне накопичення даних	Рішення приймаються без використання аналітики та прогнозних моделей	Зниження обґрунтованості управлінських рішень; підвищення ризику помилок
Аналітичні	Відсутність єдиного аналітичного середовища	Фрагментарність цифрових систем; відсутність централізованої бази даних	Дані про персонал розпорошені між різними системами	Неможливість комплексного аналізу HR-процесів; обмеження стратегічного управління
Організаційні	Фрагментарність HR-процесів	Відсутність інтегрованого підходу до управління персоналом	Розриви між етапами рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання	Зниження узгодженості управлінських рішень; неефективність HR-стратегії
Організаційні	Збереження значної частки ручних операцій	Неповна автоматизація процесів; залежність від персоналу	Ручне введення та обробка даних; дублювання функцій	Підвищення трудомісткості процесів; ризик помилок
Організаційні	Суб'єктивність управлінських рішень	Відсутність цифрових інструментів оцінювання ефективності	Прийняття кадрових рішень на основі експертної думки	Зниження об'єктивності оцінювання персоналу

1	2	3	4	5
Комунікаційні	Перевантаження інформаційних потоків та їх фрагментація	Використання різних комунікаційних платформ без інтеграції	Дублювання повідомлень; складність доступу до інформації	Зниження ефективності внутрішніх комунікацій
Безпекові та правові	Використання програмного забезпечення з потенційними ризиками	Застосування систем, пов'язаних із російським ПЗ (BAS)	Залежність від програмних продуктів з обмеженим рівнем безпеки	Ризики інформаційної безпеки; невідповідність сучасним нормативним вимогам
Безпекові та правові	Недостатній рівень системного підходу до інформаційної безпеки	Відсутність комплексної політики інформаційної безпеки	Несистемне впровадження захисних заходів	Підвищення ризику витоку даних; вразливість до кіберзагроз

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу.

Практичні напрями вирішення проблем цифровізації HR-процесів ТОВ

«Астарта-Київ»

Виявлена проблема	Конкретний захід (що робимо)	Інструмент / рішення	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат (конкретно)
1	2	3	4	5	6
Використання BAS як основної HR-системи (обмежений функціонал)	Провести аудит функцій BAS та визначити, які HR-процеси не покриваються (оцінка, розвиток, аналітика)	Внутрішній аудит + підготовка ТЗ на заміну	1–2 місяці	HR-директор; IT-відділ	Чітке розуміння «прогалин» - основа для переходу на нову систему
Відсутність єдиної HR-платформи	Поступова заміна BAS у частині HR на модульну систему	SAP SuccessFactors (поетапне впровадження)	6–12 місяців	HR; IT; зовнішній інтегратор	Об'єднання всіх HR-даних в єдиній системі
Дані про персонал розпорошені	Створення єдиної бази HR-даних (Employee Central)	SAP (ядро системи)	3–6 місяців	IT; HR-аналітик	Зменшення дублювання даних на 70–80%
Відсутність аналітики (рішення «на відчутті»)	Впровадити базові HR-метрики: плинність, час закриття вакансії, продуктивність	Excel → Power BI → SAP Analytics (поетапно)	2–4 місяці	HR-аналітик	Перехід до data-driven рішень
Суб'єктивність у рекрутингу	Впровадити стандартизовану оцінку кандидатів (scorecards)	ATS (CleverStaff і інтеграція)	1–2 місяці	HR-рекрутери	Зниження суб'єктивності на 30–40%
Відсутність системної оцінки персоналу	Впровадити регулярну оцінку (KPI і performance review 1–2 рази на рік)	SAP Performance або тимчасово Google Forms / Excel	3–6 місяців	HR; керівники підрозділів	Поява чіткої системи оцінки ефективності
Немає управління розвитком персоналу	Запустити індивідуальні плани розвитку (IDP)	LMS + SAP Learning (у перспективі)	3–6 місяців	HR; менеджер навчання та розвитку	Зростання внутрішнього кадрового резерву

1	2	3	4	5	6
Ручні HR-процеси (документи, погодження)	Автоматизувати і погодження заяв (відпустки, відрядження)	DocNet + інтеграція з HR-системою	2–3 місяці	HR; IT	Скорочення часу обробки на 40–60%
Перевантаження комунікацій (Teams, пошта)	Впровадити правила комунікації + єдині канали	Microsoft 365 (регламентація)	1 місяць	HR; керівники	Зменшення інформаційного шуму
Використання ПЗ із ризиками (BAS)	Поступова відмова від HR-функцій у BAS	Перехід на SAP	6–12 місяців	IT; керівництво	Зниження ризиків безпеки
Низький рівень кібергігієни персоналу	Провести навчання з інформаційної безпеки	Внутрішні тренінги + політики	1–2 місяці	HR; IT	Зменшення ризику інцидентів
Відсутність контролю доступу до даних	Впровадити рольову модель доступу	SAP / IT-політики	2–3 місяці	IT-відділ	Захист конфіденційної інформації

Джерело: розроблено автором.

Механізми реалізації заходів цифровізації HR-процесів ТОВ «Астарта-Київ»

Запропоновані заходи	Етап реалізації	Конкретні дії	Інструменти	Очікуваний проміжний результат
1	2	3	4	5
Аудит BAS та підготовка до переходу	1. Формування команди	Створення робочої групи (HR, IT, фінанси)	Внутрішні ресурси	Визначено відповідальних
	2. Аналіз функціоналу	Інвентаризація функцій BAS; визначення покритих/непокритих процесів	BAS, інтерв'ю	Сформовано перелік "розривів"
	3. Gap-analysis	Фіксація відсутніх функцій (оцінка, розвиток, аналітика)	Аналітичні таблиці	Чітка карта проблем
	4. Формування ТЗ	Опис вимог до нової системи, модулів та інтеграцій	Документація	Готове технічне завдання
	5. Погодження	Затвердження бюджету та roadmap	Управлінські рішення	Рішення про трансформацію
Впровадження HR-платформи	1. Вибір модулів	Визначення пріоритетів (Employee Central, Recruitment, Performance)	SAP SuccessFactors	Чітка архітектура системи
	2. Вибір інтегратора	Проведення відбору підрядника	Тендер / переговори	Обраний партнер
	3. Пілотний запуск	Впровадження у 1 підрозділі	SAP (пілот)	Перевірка працездатності
	4. Тестування	Виявлення помилок, доопрацювання	Тестові сценарії	Стабільність системи
	5. Масштабування	Розгортання на всю компанію	SAP	Повноцінне функціонування
Створення єдиної HR-бази	1. Збір даних	Консолідація даних з BAS, ATS, Excel	Excel, бази даних	Зібрані всі дані
	2. Очищення	Видалення дублікатів, виправлення помилок	Data cleaning	Якісні дані
	3. Стандартизація	Уніфікація структури даних	Шаблони	Єдина структура
	4. Міграція	Перенесення у систему	SAP	Централізована база
	5. Актуалізація	Налаштування регулярного оновлення	SAP	Актуальні дані
Впровадження HR-аналітики	1. Визначення метрик	Плинність, time-to-hire, продуктивність	HR-аналіз	Сформовано KPI
	2. Первинна аналітика	Побудова звітів	Excel	Базова аналітика
	3. BI-візуалізація	Перенесення у Power BI	Power BI	Візуалізація даних

1	2	3	4	5
	4. Автоматизація	Налаштування збору даних	BI + інтеграції	Автоматичні звіти
	5. Інтеграція	Вбудування в HR-систему	SAP	Основа People Analytics
Стандартизація рекрутингу	1. Розробка критеріїв	Визначення компетенцій	HR-методики	Єдина модель оцінки
	2. Scorecards	Створення шкал оцінювання	ATS	Формалізація оцінки
	3. Навчання	Підготовка рекрутерів	Тренінги	Єдині підходи
	4. Інтеграція	Вбудування в ATS	CleverStaff	Автоматизація
	5. Контроль	Аналіз результатів	HR-звіти	Об'єктивність
Оцінка персоналу	1. KPI	Визначення показників	HR-аналітика	База оцінки
	2. Цикл оцінки	Встановлення періодичності	Регламенти	Регулярність
	3. Інструмент	Розробка форм	Excel / SAP	Уніфікація
	4. Навчання	Підготовка керівників	HR	Якість оцінки
	5. Проведення	Запуск циклу	Система	Дані для аналізу
Розвиток персоналу (L&D)	1. Компетенції	Визначення вимог	HR	Модель розвитку
	2. IDP	Формування планів розвитку	Шаблони	Індивідуалізація
	3. Навчання	Запуск курсів	LMS	Розвиток навичок
	4. Контроль	Відстеження прогресу	HR-звіти	Ефективність
	5. Інтеграція	Вбудування в систему	SAP	Системність
Автоматизація процесів	1. Аналіз процесів	Опис існуючих процедур	BPM	Виявлення зайвих кроків
	2. Оптимізація	Скорочення погоджень	HR	Спрощення
	3. Налаштування	Створення маршрутів	DocNet	Автоматизація
	4. Тестування	Перевірка	DocNet	Готовність
	5. Запуск	Впровадження	Система	Швидкість процесів
Комунікації	1. Аудит каналів	Аналіз використання	HR	Проблеми
	2. Регламентація	Визначення правил	Microsoft 365	Єдина логіка
	3. Впровадження	Перехід на стандарти	Teams	Уніфікація
	4. Навчання	Інструктаж	HR	Дотримання правил
Безпека та доступ	1. Політики	Розробка правил	IT	Стандарти
	2. Навчання	Проведення тренінгів	HR	Кібергігієна
	3. Доступи	Визначення ролей	SAP	Контроль
	4. Моніторинг	Перевірка доступів	IT	Безпека

Джерело: розроблено автором.

Календарний план впровадження заходів цифровізації HR-процесів ТОВ

«Астарта-Київ»

№	Етап / захід	Період виконання	Тривалість	Конкретні дії	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
1	Формування проєктної команди	01.06.2026 – 07.06.2026	1 тиждень	Призначення відповідальних (HR, IT, фінанси); визначення ролей	Сформована команда
2	Аудит BAS та HR-процесів	08.06.2026 – 30.06.2026	3 тижні	Аналіз функцій; виявлення прогалин; опис процесів	Карта проблем
3	Gap-analysis і формування вимог	01.07.2026 – 15.07.2026	2 тижні	Фіксація відсутніх функцій; визначення потреб	Список вимог
4	Розробка ТЗ та бюджету	16.07.2026 – 31.07.2026	2 тижні	Підготовка ТЗ; погодження бюджету	Затверджене ТЗ
5	Вибір інтегратора та підготовка SAP	01.08.2026 – 31.08.2026	1 місяць	Тендер; укладання договору; планування впровадження	Обраний підрядник
6	Консолідація та очищення даних	01.09.2026 – 30.09.2026	1 місяць	Збір даних; очищення; стандартизація	Підготовлені дані
7	Створення єдиної HR-бази	01.10.2026 – 31.10.2026	1 місяць	Міграція даних у систему	Централізована база
8	Впровадження базових HR-метрик	01.10.2026 – 15.11.2026	1,5 місяця	Визначення KPI; побудова звітів	HR-аналітика
9	Пілотне впровадження SAP (1 підрозділ)	01.11.2026 – 15.12.2026	1,5 місяця	Налаштування системи; тестування	Робочий пілот
10	Впровадження рекрутингу та оцінки	01.11.2026 – 31.12.2026	2 місяці	Scorecards; KPI; performance review	Стандартизація HR
11	Автоматизація документообігу	01.12.2026 – 31.01.2027	2 місяці	Налаштування DocNet; тестування	Швидкі процеси
12	Масштабування SAP на компанію	01.01.2027 – 28.02.2027	2 місяці	Розгортання системи	Повне впровадження
13	Впровадження L&D та IDP	01.02.2027 – 31.03.2027	2 місяці	Запуск навчання; індивідуальні плани	Розвиток персоналу
14	Впровадження People Analytics (база)	01.03.2027 – 30.04.2027	2 місяці	ВІ-аналітика; інтеграція даних	Data-driven HR
15	Відмова від HR-функцій BAS	01.04.2027 – 31.05.2027	2 місяці	Паралельна робота → повне відключення	Перехід завершено
16	Впровадження політики безпеки	01.04.2027 – 31.05.2027	2 місяці	Навчання; доступи; контроль	Захист даних

Джерело: розроблено автором.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Цифровізація процесів менеджменту персоналу

Автор

Ходарєва

Науковий керівник / Експерт

Кравчук

ІД документу

333846068

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/13/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

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



25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



15768

Кількість слів



126175

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		20
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		16

Джерела

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

10 найдовших фраз

Копір тексту

НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ
(ФРАГМЕНТІВ)