

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА 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: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу»

здобувача Савчук Яни Олександрівни

Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент Рудакова С. Г.

підпис

**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.

підпис

Київ – 2025

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

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

_____ 20____ р

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Савчук Яни Олександрівни
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Цифрові технології менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- | | |
|-----------------|---|
| Розділ 1 | Теоретичні основи використання цифрових технологій менеджменту персоналу |
| Розділ 2 | Аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ЕКСПАНСІЯ» |

Розділ 3 Напрями вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

Об'єкт дослідження: Цифрові технології менеджменту персоналу бізнес-організацій.

Предмет дослідження: Розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу бізнес-організації.

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

Розділ 1 1.Розкрити сутність та класифікацію цифрових технологій менеджменту персоналу;
2.Проаналізувати сучасні тенденції використання цифрових технологій у сфері управління персоналом.

Розділ 2 1.Надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Експансія»;
2.Дослідити особливості використання цифрових технологій у менеджменті персоналу ТОВ «Експансія».

Розділ 3 1.Розробити пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій у менеджменті персоналу ТОВ «Експансія»;
2. Оцінити прогнозний вплив запропонованих заходів на ефективність управління персоналом підприємства.

Завдання підготувала науковий керівник

Рудакова С. Г.

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

Савчук Я.О.

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінка, 13 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування, 3 додатки.

«Цифрові технології менеджменту персоналу»

Об'єктом дослідження є цифрові технології менеджменту персоналу бізнес-організацій.

Предметом дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія» підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу бізнес-організації. Для досягнення окресленої мети, у роботі було поставлено та виконано низку завдань дослідження, зокрема:

- висвітлити сутність і здійснити класифікацію цифрових технологій менеджменту персоналу;
- розкрити сучасні тенденції використання цифрових технологій менеджменту персоналу;
- надати загальну економічну характеристику ТОВ «Експансія»;
- здійснити аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»;
- здійснити оцінювання прогностичного впливу пропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу можуть бути використані українськими підприємствами як сфери рітейлу, так і інших напрямів діяльності в системі їх управління персоналом.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: менеджмент персоналу, управління персоналом, цифрові технології, діджиталізація, HRM, HRIS

Keywords: personnel management, HR management, digital technologies, digitalization, HRM, HRIS

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Савчук Яни Олександрівни _____
(прізвище, ініціали)

на тему _____ «Цифрові технології менеджменту персоналу»
(назва теми)

1. *Актуальність теми.* У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та бізнесу цифрові технології відіграють ключову роль у сфері менеджменту персоналу. Сучасні виклики, пов'язані з динамічністю зовнішнього середовища, інтенсифікацією конкуренції за висококваліфіковані кадри, необхідністю підвищення гнучкості організаційних структур та ефективності управлінських рішень, зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних технологічних рішень у сферу менеджменту персоналу.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи науковців до визначення поняття «цифрові технології менеджменту персоналу», проаналізовані сучасні тенденції й напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу. Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі проведено аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія». На основі виявлених слабких місць та потенційних загроз розроблено програму заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія», обґрунтовано доцільність придбання й використання BambooHR. Проведено розрахунок економічного ефекту від придбання та використання ТОВ «Експансія» BambooHR.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані українськими підприємствами у сфері цифровізації менеджменту персоналу.
5. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Савчук Яни Олександрівни на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н.
«23» травня 2025 р.

С. Г. Рудакова

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти **Савчук Яни Олександрівни** на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Робота присвячена надзвичайно актуальній темі цифрової трансформації менеджменту персоналу, що відповідає сучасним глобальним тенденціям діджиталізації в бізнесі. В умовах переходу до цифрової економіки, автоматизації HR-процесів, використання штучного інтелекту, Big Data, HRIS та інших інструментів стає вирішальним фактором ефективності управління персоналом. З огляду на це, тема дослідження є обґрунтовано обраною, сучасною, практично значущою, і має безсумнівну наукову та прикладну цінність.

Якість проведеного дослідження. Робота має чітку структуру, логічну побудову та високий рівень обґрунтованості. У першому розділі авторка глибоко аналізує теоретичні основи цифрових технологій у менеджменті персоналу. У другому - ґрунтовно досліджує практику впровадження таких технологій на прикладі ТОВ «Експансія», зокрема впровадження SAP ВТР. Третій розділ містить обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення цифрової HR-системи підприємства. У роботі використано сучасну наукову базу, статистичні дані, методи аналізу, прогнозування та оцінювання ефективності, що свідчить про високий науково-практичний рівень дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота вирізняється глибоким аналітичним підходом до досліджуваної теми, високим ступенем аргументованості теоретичних положень та логічною структурою викладеного матеріалу. Узагальнено та критично оцінено наукові підходи до

цифровізації менеджменту персоналу в контексті сучасних викликів ринку праці. Детально проаналізовано використання SAP Business Technology Platfo, оцінено її вплив на ефективність HR-процесів, наведено реальні приклади цифрової трансформації на підприємстві. Запропоновані заходи щодо вдосконалення цифрових HR-технологій є обґрунтованими, актуальними та потенційно ефективними з огляду на стратегічні пріоритети управління персоналом.

Зауваження. Було б доцільно доповнити розділ з рекомендаціями більш детальною дорожньою картою реалізації заходів, зазначити відповідальних осіб, строки впровадження та очікувані показники ефективності.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Запропоновані заходи щодо досконалення цифрового менеджменту персоналу можуть бути використані в діяльності підприємств сфери ритейлу, а також адаптовані для впровадження в інших галузях. Реалізація рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, мотивацію працівників і загальну продуктивність організації.

Місце роботи та посада рецензента Live.Network HRD

Підпис засвідчую: Дмитрієва Л.О.



(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність і класифікація цифрових технологій менеджменту персоналу....	6
1.2. Сучасні тенденції використання цифрових технологій менеджменту персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ».....	19
2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Експансія».....	19
2.2. Аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія».....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ».....	32
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія».....	32
3.2. Оцінювання прогностного впливу пропонованих заходів.....	37
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні цифровізація економіки та суспільства є однією з найбільш динамічних змін, свідками яких ми є. У рамках «Індустрії 4.0», що полягає в прогресивній цифровізації, автоматизації та алгоритмізації професійної діяльності внаслідок технологічного розвитку, це явище ще більш помітне, ніж будь-коли раніше. В рамках «Індустрії 4.0» роль людини в системі матеріального та нематеріального виробництва зазнає еволюції, і вона перестає бути лише користувачем техніки, а вступає з нею в «соціальну взаємодію». Функція управління персоналом на підприємствах також зазнає цифрової трансформації, що тягне за собою численні наслідки для системи менеджменту персоналу в цілому.

Останніми роками нові виклики цифровізації також спричинили певні зміни у традиційних моделях управління людськими ресурсами. З розвитком нових технологій, спосіб взаємодії людських ресурсів з даними та інформацією змінився. Цифрові технології надали особливі риси абсолютно всім напрямкам менеджменту персоналу, таким як підбір та відбір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, оцінка, організація праці, мотивація та винагорода. Цифровізація впливає також на комунікацію, соціалізацію працівників, що тягне за собою суттєві зміни в роботі будь-якого менеджера з персоналу.

Серед переваг цифровізації виділяють гнучкість, можливість автоматизації багатьох процесів, підвищення швидкості бізнес-процесів та різноманітність можливостей використання цифрових технологій у менеджменті персоналу. З'являються абсолютно нові трудові відносини, методи управління, недосліджені психологічні особливості взаємовідносин бізнес-організації та її працівників. Усе це вимагає як нових підходів в управлінській діяльності, так і підвищення кваліфікації менеджерів усіх рівнів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу присвячені роботи багатьох зарубіжних та українських авторів. Так, питання цифровізації менеджменту персоналу і використання цифрових технологій менеджменту персоналу досліджували І. О. Варіс [4, 11, 15], В. М. Жуковська [12], А. М. Колот, О. І. Кравчук [4, 11, 15], Г. С. Лопушняк, Ю. В. Федорова [5], С. А. Щербініна [41] та ін. Разом з тим, питання використання HRM-систем в управлінні персоналом досліджували А. О. Азарова [42-43], С. В. Мерінова [45], Ю. В. Міронова [42-43], Л. П. Половенко [45] та ін.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу бізнес-організації. Для досягнення окресленої мети, у роботі було поставлено та виконано низку завдань дослідження, зокрема:

- висвітлити сутність і здійснити класифікацію цифрових технологій менеджменту персоналу;
- розкрити сучасні тенденції використання цифрових технологій менеджменту персоналу;
- надати загальну економічну характеристику ТОВ «Експансія»;
- здійснити аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»;
- здійснити оцінювання прогнозного впливу пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є цифрові технології менеджменту персоналу бізнес-організацій.

Предметом дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія».

У роботі було використано низку загально-наукових та спеціальних **методів** дослідження, таких як аналіз і синтез, класифікація, наукова абстракція, узагальнення, графічний метод тощо.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу можуть бути використані українськими підприємствами як сфери ритейлу, так і інших напрямів діяльності в системі їх управління персоналом.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Роботу виконано в ініціативному порядку.

Інформаційна база дослідження включає в себе наукові публікації зарубіжних та українських авторів, фінансову звітність досліджуваного підприємства, а також різноманітні Інтернет-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і класифікація цифрових технологій менеджменту персоналу

Досліджуючи особливості поширення цифрових технологій в менеджменті, вітчизняний автор О. М. Пригодюк наголошує, що нині відбувається активний розвиток інформаційної економіки, яка базується на використанні цифрових технологій, що призводить до формування і розвитку так званого «цифрового менеджменту». Він також підкреслює, що модернізація виробничих процесів у традиційних секторах економіки, зміна підходів до організації торгівлі і збуту, трансформація фінансових та логістичних операцій, а також зміни у структурі споживання на тлі поширення цифрових трендів створюють підґрунтя як для формування нових ринків та нових умов їх функціонування, так і для розвитку інноваційних підходів щодо прийняття управлінських рішень, зокрема і в сфері менеджменту персоналу [1, с. 69].

Українські дослідники тематики менеджменту та управління відзначають, що впровадження цифрових технологій спричиняє необхідність створення нових форматів роботи бізнес-організацій, а також трансформації їх бізнес-моделей в цілому. Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати управління бізнес-процесами, але і дозволяє знизити залежність від людського чинника, а також мінімізувати помилки в управлінні. Наприклад, штучний інтелект можна використовувати для автоматизації таких завдань, як прогнозування попиту на

товари і послуги, обробка великого обсягу інформації, оптимізація виробничих циклів тощо. Технології Big Data дозволяють бізнес-організаціям глибше аналізувати споживчі тенденції і ринкову кон'юнктуру, що стає основою для прийняття більш зважених і обґрунтованих рішень [2, с. 466].

Цифровізація бізнес-процесів уже давно перетворилася на невід'ємну частину операційної діяльності організацій різних форм власності. Багатьом середнім і великим компаніям вдалося автоматизувати більшість операцій, які раніше виконувалися вручну, а прикріплення працівника до офісного робочого місця перестало бути обов'язковим. Широко використовуються технології відкритого простору, віддаленої роботи, зокрема фрілансинг, аутсорсинг. Готовність організацій перебудовувати бізнес-процеси з урахуванням новітніх ІТ-трендів і, насамперед, цифровізації, є наразі важливою умовою конкурентоспроможності компаній. Іноді це необхідно і для виживання їх на ринку.

Фахівці з управління персоналом та науковці наразі значної уваги приділяють проблемам використання сучасних цифрових технологій в управлінні персоналом, таким як хмарні ІТ-системи, штучний інтелект (ШІ), веб-платформи та пошукові системи, оскільки вони є численними, складними, швидкозмінними та дуже взаємозалежними між собою [40]. Зростання використання автоматизованих, алгоритмічних підходів до управління персоналом нині відбувається швидкими темпами, а їхня наявність на робочому місці незабаром стане стандартом. Наразі багато HR-фахівців працюють з технологіями, які дозволяють відстежувати плинність кадрів, їхню поведінку або навіть стан здоров'я [3].

Необхідно підкреслити, що категорія «цифрові технології менеджменту персоналу» є відносно новою у науковому дискурсі, тому у публікаціях зарубіжних та вітчизняних авторів доволі рідко можна зустріти підходи до визначення її сутності. Ми вважаємо доцільним погодитись з українським

авторами О. І. Кравчук, І. О. Варіс та К. О. Рубель, які підкреслюють, що цифрові технології менеджменту персоналу можна вважати стратегічним підходом до використання цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності, автоматизації та оптимізації управління людськими ресурсами бізнес-організації. Цей метод є похідним від використання різноманітних цифрових інструментів, включаючи автоматизовані системи людських ресурсів, штучний інтелект, електронне навчання, аналіз даних, та інші передові технології [4].

При цьому О. І. Кравчук, І. О. Варіс та К. О. Рубель пропонують виділяти основні принципи цифровізації менеджменту персоналу (рис. 1.1).

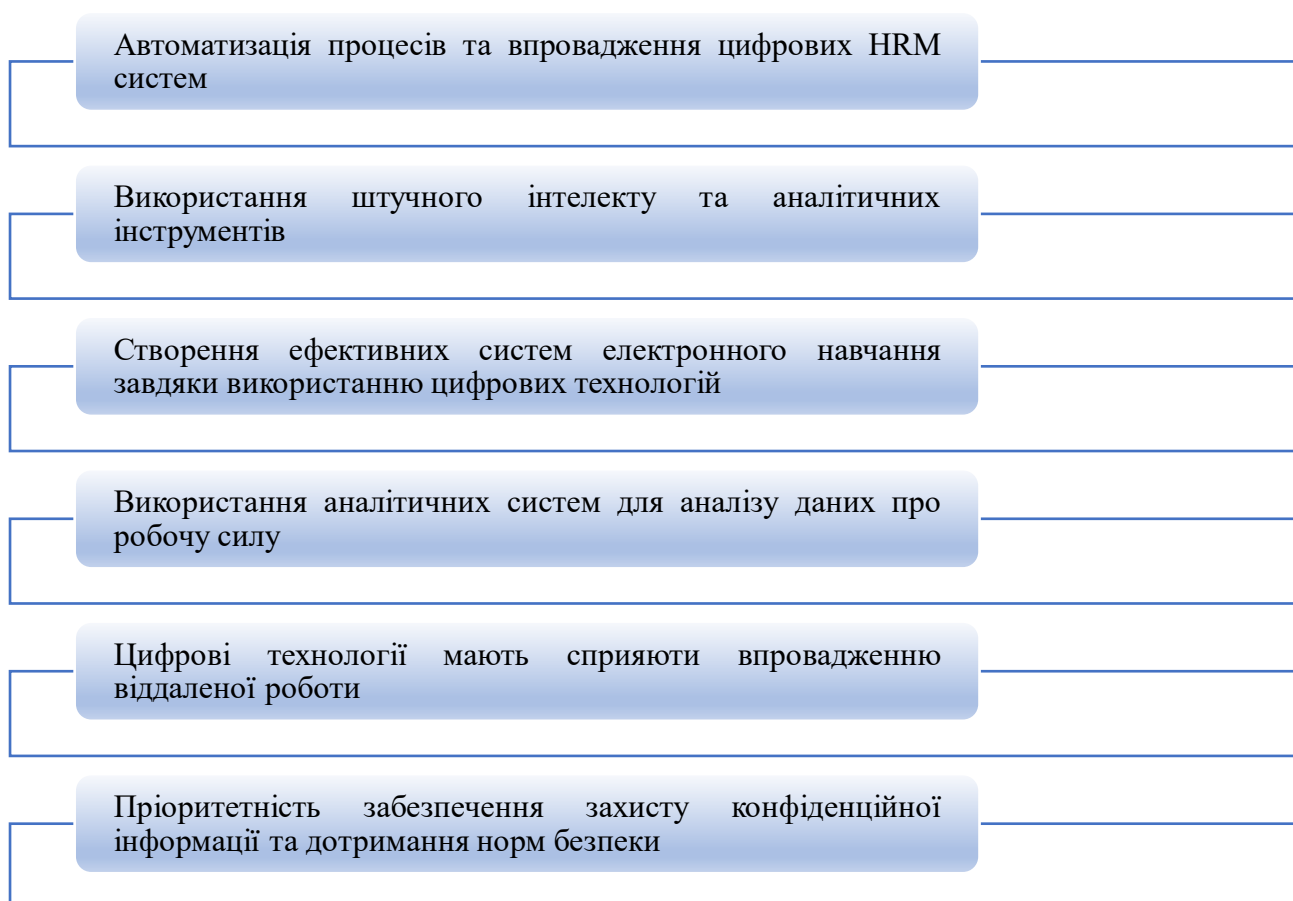


Рис. 1.1 – Принципи цифровізації менеджменту персоналу

Джерело: складено автором за даними [4] та на основі Додатку А

Якщо говорити про класифікацію цифрових інструментів та технологій, які використовуються в системі менеджменту бізнес-організацій (зокрема, в системі менеджменту персоналу), то слід зазначити, що різні джерела наводять приблизно однаковий перелік видів таких інструментів. Цей перелік, на думку вітчизняних авторів, включає в себе технології Big Data, штучного інтелекту (AI), Інтернет речей (IoT), хмарні технології та ін. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поширеність різних цифрових інструментів та технологій, які використовуються в системі менеджменту персоналу та в інших сферах діяльності бізнес-організацій

Цифровий інструмент/технологія	Основні переваги
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація процесів, зниження витрат на операції
Big Data (великі дані)	Прогнозування попиту, аналіз поведінки клієнтів
Хмарні технології (Cloud)	Зниження витрат на IT-інфраструктуру, підвищення гнучкості
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг стану обладнання, зниження витрат на технічне обслуговування
Автоматизація бізнес-процесів (BPA)	Скорочення часу на виконання рутинних завдань, підвищення продуктивності
Аналітика в реальному часі	Прискорене прийняття рішень, підвищення точності прогнозів

Джерело: складено автором за даними [2, с. 469]

Якщо ж говорити виключно про використання цифрових інструментів та технологій в системі менеджменту персоналу бізнес-організацій, то, наприклад, Ю. В. Федорова виділяє 4 їх види (Додаток Б).

Деякі інші джерела підкреслюють, що одним із сучасних нововведень щодо використання цифрових технологій менеджменту персоналу є широке впровадження систем відстеження кандидатів (ATS), які спрощують процес найму шляхом автоматизації збору та сортування резюме [6]. Згідно з даними окремих досліджень, понад 90% компаній зі списку Fortune 500 використовують ATS, що дозволяє їм ефективно керувати великою кількістю кандидатів. Ці системи не тільки економлять час для фахівців з управління персоналом, але й

покращують якість найму, гарантуючи, що кваліфіковані кандидати не залишаться без уваги [7].

Разом з тим, впровадження інструментів і технологій на основі штучного інтелекту дало нові можливості для відбору кандидатів. Ці інструменти можуть аналізувати дані кандидатів, оцінювати кваліфікацію та навіть прогнозувати ефективність роботи, таким чином мінімізуючи людські помилки та упередженість у процесі відбору. Крім того, неможливо переоцінити вплив соціальних мереж на рекрутинг персоналу і залучення нових працівників. Наприклад, такі платформи, як LinkedIn, стали життєво важливими інструментами для брендингу бізнес-організацій на ринку праці, що дозволяє організаціям позиціонувати себе в ролі надійного роботодавця для потенційних кандидатів. Активно залучаючи нових працівників через соціальні медіа, компанії можуть підвищити впізнаваність свого бренду і власну привабливість як роботодавця, що має вирішальне значення на конкурентному ринку праці.

Цифрові інструменти менеджменту персоналу також відіграють ключову роль у підвищенні рівня залученості працівників та в управлінні продуктивністю праці, що дозволяє створити більш продуктивне робоче середовище. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління продуктивністю праці дозволило перетворити традиційні щорічні перевірки на постійні механізми зворотного зв'язку, що дало змогу оцінювати продуктивність праці в режимі реального часу. Крім того, інструменти для співпраці, такі як Slack, Zoom і Microsoft Teams, сприяють безперебійному спілкуванню між членами команди, усуваючи розбіжності та сприяючи культурі командної роботи та згуртованості. Наприклад, в рамках дослідження Microsoft та Forrester було виявлено, що офісні працівники в середньому можуть заощадити близько 4 годин робочого часу кожного тижня завдяки використанню удосконалених інструментів Microsoft Teams з передачі інформації та колаборації. Так, об'єднання в одному місці інструментів для пошуку і спільної роботи над

документами, контролю внесення змін у файли, пошуку переписки чи відео/аудіо-дзвінків дозволяє налагодити більш ефективну взаємодію в режимі реального часу, що за три роки може принести бізнес-організації економію в розмірі 14,3 млн. дол. США [8].

Таким чином, платформи на кшталт Slack, Zoom і Microsoft Teams не тільки дають змогу підвищити ефективність управління проектами, але й дозволяють підтримувати віддалену роботу, яка стає все більш поширеною у світі після пандемії COVID-19.

Крім того, цифрові платформи відіграють важливу роль у системах визнання та винагороди працівників, які мають важливе значення для підвищення морального духу та рівня утримання. Такі програми, як Bonusly, дозволяють працівникам визнавати внесок своїх колег у режимі реального часу, створюючи культуру вдячності та мотивації. Bonusly є одним з найефективніших інструментів для визнання працівників, який відіграє життєво важливу роль у підтримці корпоративної культури в умовах віддаленої або гібридної роботи. Ця програма пропонує працівникам щомісячний бонус у вигляді балів, які вони можуть використати, щоб відзначити досягнення своїх колег. Бали можна обміняти на різні винагороди, включаючи подарункові картки, благодійні внески та додаткові опції. Визнаючи наполегливі зусилля та успіхи, Bonusly покращує співпрацю та залученість працівників, а також зменшує ризик емоційного вигорання [9]. Використовуючи ці й інші цифрові технології та інструменти, бізнес-організації можуть створити привабливе робоче середовище, яке сприяє розвитку працівників і підвищує загальну продуктивність.

В цілому ж слід зазначити, що цифровізація дозволяє збільшити ефективність менеджменту персоналу, покращити колаборацію й комунікацію між персоналом, залучати і розвивати нових талановитих працівників, а також швидко адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Впровадження

цифрових технологій та інструментів менеджменту персоналу стає одним з ключових факторів успіху бізнес-організацій на ринку.

Таким чином, цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, адаптуватися до швидких змін, а також створити набір конкурентних переваг для тієї чи іншої компанії на ринку. Основними способами цифровізації HR процесів є використання штучного інтелекту, соціальних мереж, HRM систем, комунікаційних ботів, технологій Big Data, хмарних технологій, віртуальної реальності та гейміфікації. Ідея цифровізації управління персоналом передбачає застосування стратегічного підходу до використання цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності, автоматизації та оптимізації управління персоналом. Основними принципами цифровізації управління персоналом є використання штучного інтелекту та статистики, автоматизація процесів, аналіз робочої сили, організація електронного навчання, а також забезпечення ефективної дистанційної зайнятості і безпеки даних.

1.2. Сучасні тенденції використання цифрових технологій менеджменту персоналу

Традиційна система менеджменту персоналу, яке значною мірою спирається на ручні підходи та паперові процеси, під впливом цифровізації трансформується у більш динамічну, аналітичну та керовану даними систему. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та аналіз великих даних, змінила спосіб, у який компанії наймають, навчають,

мотивують та утримують працівників бізнес-організацій. Ця революція означає значні зміни в парадигмі управління та менеджменту персоналу [10, с. 240].

Історично склалося так, що обов'язки з управління людськими ресурсами, такі як нарахування заробітної плати, облік відвідуваності та управління персоналом, часто виконувалися вручну, що призводило до великих витрат часу та ресурсів. Цей процес був прискорений і вдосконалений завдяки використанню штучного інтелекту та машинного навчання, що дало змогу глибше зрозуміти та проаналізувати ефективність роботи і потреби працівників. Аналітика великих даних в управлінні персоналом сприяла більш глибокому розумінню динаміки роботи та вподобань працівників – проводячи аналіз даних, компанії отримали змогу виявити відповідні закономірності в продуктивності праці та задоволеності роботою, і навіть передбачити тенденції плинності кадрів. Це дозволяє HR-менеджерам приймати рішення на основі емпіричних даних, а не покладатися лише на інтуїцію чи здобуті знання і досвід [10, с. 241].

Крім того, ця технологія також трансформувала процес підбору та навчання персоналу. Штучний інтелект може спростити процес відбору кандидатів, ефективно відбираючи осіб, які найбільше відповідають вимогам бізнес-організації. Платформи електронного навчання на основі штучного інтелекту дозволяють створювати персоналізовані та адаптивні навчальні програми, пристосовані до конкретних потреб і темпів навчання окремих працівників [10, с. 241].

Таким чином, можемо констатувати, що у всьому цивілізованому світі нині відбувається процес цифрової трансформації менеджменту персоналу. Цей процес, який характеризується використанням цифрових технологій з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та зниження операційних витрат, передбачає перетворення всіх бізнес-процесів із ручного документування та виконання на автоматизоване, перенесення найбільш трудомістких процедур та операцій в цифрове середовище [11, с. 160].

На думку В. М. Жуковської, ключовими завданнями цифрової трансформації системи менеджменту персоналу, які постають перед фахівцями з управління персоналом, є, в першу чергу, забезпечення ефективного рекрутингу, навчання, а також залучення мотивованих працівників, які були б здатними досягати цільових показників результативності праці і генерувати інновації [12, с. 13].

При цьому автори О. І. Кравчук, І. О. Варіс та І. О. Рябоконт вважають, що в умовах цифрової трансформації системи менеджменту персоналу зміни цієї системи мають відбуватися за трьома основними напрямками: цифровізація робочого місця, цифровізація робочої сили та надання цифрових HR-послуг (рис. 1.2).

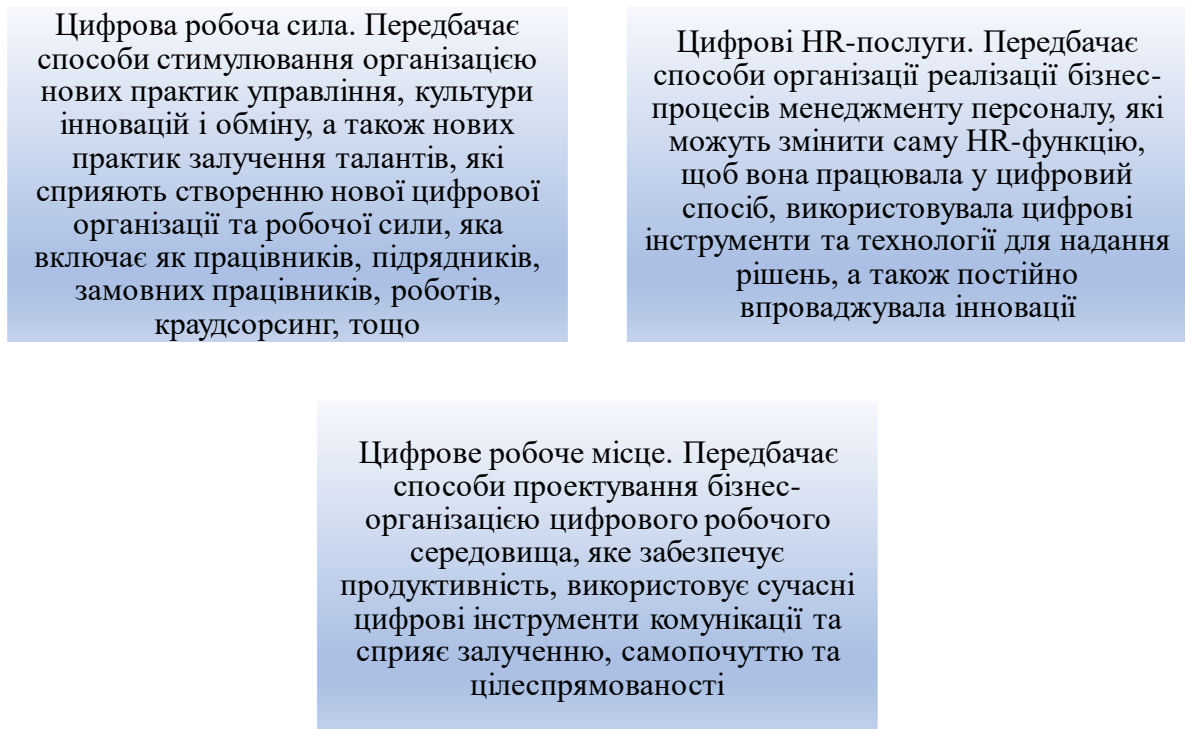


Рис. 1.2 – Основні напрями цифрової трансформації менеджменту персоналу

Джерело: складено автором за даними [11, с. 160]

О. І. Кравчук, І. О. Варіс та І. О. Рябоконт також підкреслюють, що нині значна частина бізнес-організацій перебуває у процесі впровадження ряду підходів до цифрової трансформації, а найбільш «просунутими» у сфері цифровізації менеджменту персоналу є потужні компанії в сфері зв'язку та медіа, ІТ, а також у фармацевтичній промисловості. Разом з тим, деякі малі і середні підприємства часто зосереджуються лише окремих напрямках цифровізації менеджменту персоналу, зокрема, на віртуалізації стандартизованих адміністративних бізнес-процесів – мова йде про обробку трудових договорів, формування звітів про витрати, облік робочого часу і заробітної плати тощо [11, с. 161].

Якщо говорити про сучасні тенденції використання цифрових технологій менеджменту персоналу, то слід зазначити, що різні зарубіжні та українські автори фокусують увагу на різних аспектах цього явища. Так, наприклад, Umbreen Bashir, Raja Toqeer Ahmed та Dr. Muneer Ahmed Shah вважають, що цими тенденціями є впровадження цифрового рекрутингу й відбору персоналу, забезпечення цифрового навчання й розвитку, а також використання цифрових технологій у системі стимулювання персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сучасні тенденції й напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу, які виділяють Umbreen Bashir, Raja Toqeer Ahmed та Dr. Muneer Ahmed Shah

Напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу	Характеристика
1	2
Цифровий рекрутинг та відбір	Зі стратегічної точки зору, для залучення найкращої команди працівників процес підбору персоналу бізнес-організації потребує технологічної підтримки через цифрові канали, такі як розроблені веб-сайти та програмне забезпечення. Найважливішим завданням системи менеджменту персоналу у процесі підбору персоналу є створення команди висококваліфікованих кандидатів, які можуть найкраще відповідати вимогам компанії. Останні тенденції у сфері підбору та відбору персоналу свідчать про те, що претенденти на роботу та організації, які їх наймають, у переважній більшості випадків

	використовують можливості мережі Інтернет – найбільш поширеним прикладом є використання бізнес-організаціями соціальних медіа-платформ для залучення компетентних працівників. За останнє десятиліття цифровий рекрутинг та відбір з використанням мережі Інтернет доволі суттєво поширився у всьому світі
Цифрове навчання та розвиток	Цей процес передбачає використання інформаційних технологій для навчання та розвитку працівників. Це онлайн-методи тренінгів, семінарів, вебінарів, а також використання блогів та відеоблогів для проведення навчальних сесій. Мета завжди полягає в тому, щоб допомогти працівникам здобути нові навички та розвиватися в майбутньому. Цифрове навчання – це новий тренд у світі бізнесу, який реалізується у багатьох різних сценаріях. Цифрові технології дозволяють проходити навчання незалежно від фізичної присутності – працівники можуть легко навчатися з будь-якої точки світу, будучи віртуально присутніми на онлайн-тренінгах. Все більше компаній у світі вітають і заохочують ці програми онлайн-навчання, щоб розвивати свою робочу силу

Продовження табл. 1.2

1	2
Винагорода та компенсація	Коли мова йде про управління персоналом, найбільш важливим аспектом є управління компенсаціями та винагородами. Компенсація в системі менеджменту персоналу – це всі грошові та негрошові вигоди, які бізнес-організація надає працівникам в обмін на виконану ними роботу. Цифрові винагороди – це віртуальні або онлайн-заохочення, які надаються окремим особам як спосіб визнання їхніх досягнень або як мотивація для виконання певних дій. Ці винагороди часто мають форму цифрових товарів, таких як бейджі, бали, віртуальна валюта або доступ до ексклюзивного контенту. В рамках сучасного HR-сценарію різні бізнес-організації докладають зусиль для управління та підтримки своїх винагород і компенсацій за допомогою цифрових процедур. В умовах, коли технології прокладають собі шлях до змін на кожному рівні, програма винагород і визнання, керована технологіями, може дійсно мати величезне значення. Нині настав час, коли всі HR-експерти і HR-команди мають просуватися вперед на цьому шляху, адже основна мета менеджменту персоналу бізнес-організації – утримати найбільш ефективних працівників, а також зберегти їхню мотивацію і відданість організації.

Джерело: складено автором за даними [13, с. 227]

Слід зазначити, що деякі інші зарубіжні джерела наводять подібний, проте більш широкий перелік сучасних тенденцій та напрямів використання цифрових технологій менеджменту персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сучасні тенденції й напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу, які виділяють автори Інтернет-видання «HR Executive»

Напрями використання цифрових технологій	Характеристика
1	2
Автоматизація адміністративних завдань у сфері управління персоналом	Автоматизація адміністративних завдань у сфері управління персоналом зробила революцію в роботі відділу кадрів. Завдяки використанню технологій, повторювані та трудомісткі дії, такі як введення даних, нарахування заробітної плати та ведення документації, можна виконувати швидко. Це економить час і зменшує кількість помилок
Покращення адаптації та навчання працівників	Адаптація створює позитивне первинне враження, даючи новим працівникам відчуття приналежності до колективу. Це зменшує плинність кадрів, роблячи перехідний період більш плавним. Навчальні програми дають працівникам спеціалізовані навички та галузеві знання. Можливості постійного розвитку сприяють розвитку талантів, підвищуючи рівень утримання персоналу

Продовження табл. 1.3

1	2
Оптимізація процесів рекрутингу та найму	Технології відіграють важливу роль у спрощенні та прискоренні процесів рекрутингу та найму. Новітнє програмне забезпечення та платформи допомагають компаніям керувати вакансіями, заявками та оцінкою кандидатів в одному місці. Автоматизація нудних завдань, таких як перевірка резюме, є величезною перевагою технологій у рекрутингу. Алгоритми на основі штучного інтелекту оцінюють кваліфікацію кандидатів відповідно до заданих критеріїв. Це економить час і забезпечує справедливість. Технології також дозволяють рекрутерам шукати більшу кількість потенційних кандидатів. Онлайн-платформи вакансій, кар'єрні сайти та соціальні мережі дозволяють організаціям використовувати різноманітні набори навичок і знаходити ідеальних кандидатів. Відеоспівбесіди також стають дедалі популярнішими
Покращення комунікації та співпраці	Використання можливостей технологій у цій сфері дає багато переваг. Спілкування в режимі реального часу здійснюється за допомогою електронної пошти, додатків для обміну повідомленнями та відеоконференцій. Удосконалені інструменти співпраці, такі як хмарні платформи, дозволяють працівникам працювати разом над проектами незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Впровадження технологій в управління людськими ресурсами також покращує комунікаційні бар'єри між мультикультурними командами, надаючи послуги перекладу в режимі реального часу без залучення зовнішніх ресурсів чи мовних експертів. Впровадження веб-інструментів управління проектами може підвищити прозорість, відображаючи інформацію про хід виконання проекту в режимі реального часу для всіх учасників. Використання корпоративних соціальних мереж дає змогу працівникам миттєво обмінюватися ідеями між різними відділами. Використання технологій віртуальної або доповненої реальності (VR) дозволяє проводити зустрічі команди з ефектом присутності незалежно

	від географічного розташування, що значно розширює можливості для співпраці
Полегшення прийняття рішень на основі даних	Технології в кадровій сфері революціонізують процес прийняття рішень. Тактика, що керується даними, дозволяє HR-професіоналам робити обґрунтований вибір на основі фактів, досягаючи більш успішних результатів. Використовуючи дані, фірми можуть точно визначити тенденції, виявити закономірності та точно передбачити сценарії. Технологічний прогрес дозволяє відділам кадрів з легкістю отримувати доступ і перевіряти масиви даних про працівників. Сюди входять дані щодо оцінки ефективності, записи про навчання, журнали відвідуваності та навіть навички. Маючи такі вичерпні дані, фахівці з кадрів можуть отримати ключове уявлення про переваги та слабкі сторони своїх працівників

Джерело: складено автором за даними [14] та на основі Додатку В

Якщо ж говорити про українських авторів, то, наприклад, О. І. Кравчук, І. О. Варіс та К. В. Заривних виділяють сучасні тренди використання цифрових технологій в менеджменті персоналу, і при цьому виокремлюють основні HR-процеси та відповідне програмне забезпечення, яке використовується в цих процесах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сучасні тренди використання цифрових технологій в менеджменті персоналу, які виділяють О. І. Кравчук, І. О. Варіс та К. В. Заривних

Цифрові технології	Комунікаційні роботи	Соціальні мережі	Аналіз великих даних	Штучний інтелект	Машинне навчання	Хмарні технології
HR-процеси	Добір та рекрутинг, адаптація персоналу, управління корпоративною культурою	Пошук та залучення талантів, формування та розвиток бренду роботодавця	HR аналітика, планування, прогнозування, розроблення стратегії та політики	HR аналітика, планування, прогнозування, розроблення стратегії та політики, навчання персоналу	Розвиток, навчання та адаптація персоналу, управління досвідом працівників	Переважає більшість процесів менеджменту персоналу
Програмне забезпечення	SkillangeBot, Gmail Bot, Plop, BirthdayBot, AI Partner	LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook, Instagram, Snapchat та YouTube	Workforce Now, Visier, Sense, Hibob, HRIS, Workday Prism Analytics	Textio, Entelo, Hiretual, IDEAL, HackerRank,	Microsoft Azure Machine Learning, IBM Watson, Google TensorFlow,	Oracle, SAP, ADP, Ultimate, Ceridian, Infor, Gusto, Paycor, HiBob, Sag

Джерело: складено автором за даними [15]

Таким чином, цифрова ера вимагає змін щодо діджиталізації системи управління й менеджменту персоналу як найважливішого чинника створення більш ефективного та згуртованого робочого середовища. Значення такого «цифрового переходу» є надзвичайно важливим в рамках сучасного бізнесу. Залучення та утримання ефективного та продуктивного персоналу в умовах жорсткої конкуренції та ринку, що постійно розвивається, стає ще більш важливим. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом забезпечує стабільну роботу фірми.

Основними напрямками і тенденціями впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу є використання аналітики та додатків на базі аналізу великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, соціальних мереж, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

2.1. Загальна економічна характеристика ТОВ «Експансія»

ТОВ «Експансія» – це юридична назва мережі гіпермаркетів FOZZY – оптово-роздрібних магазинів, які функціонують у форматі «cash and carry». Загальну юридичну інформацію про ТОВ «Експансія» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна юридична інформація про ТОВ «Експансія»

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Експансія»
Код ЄДРПОУ	32294905
Дата реєстрації підприємства	2 грудня 2002 року
Юридична адреса	08132, Київська обл., Бучанський р-н, м. Вишневе, вул. Промислова, буд. 5
Індивідуальний податковий номер	322949010132
Номер свідоцтва	13842174
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Статутний капітал	1 043 999 000 грн
Керівник	Лисянська Ольга Сергіївна

Джерело: складено автором за даними [16-20]

Слід зазначити, що площа торгових залів мережі гіпермаркетів FOZZY складає від 6 до 10 тис. кв., а на полицях торгових точок представлено понад 50 тис. найменувань товарних позицій як продовольчого, так і не продовольчого напрямку. Варто також наголосити, що мережа гіпермаркетів FOZZY входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group, і станом на зараз налічує 10 гіпермаркетів у різних регіонах України [21-22]. Гіпермаркети FOZZY працюють

у Києві, Київській області, Харкові, Одесі, Кременчуці, Рівному, Дніпрі та Кривому Розі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Географія розташування гіпермаркетів FOZZY

Назва гіпермаркету	Назва населеного пункту	Адреса
«Fozzy – Почайна»	м. Київ	пр-т. Степана Бандери, 23, ТЦ «Gorodok Gallery»
«Fozzy – Art Mall»	м. Київ	вул. Академіка Заболотного, 37, ТРЦ «ART MALL»
«Fozzy – Проліски»	с. Проліски (Київська обл.)	вул. Броварська, 2а
«Fozzy – Вишневе»	м. Вишневе (Київська обл.)	вул. Промислова, 5
«Fozzy – Рівне»	м. Рівне	вул. Володимира Стельмаха, 9
«Fozzy – Одеса»	м. Одеса	вул. Середня, 83-А
«Fozzy – Дніпро»	м. Дніпро	вул. Сонячна Набережна, 2, ТРЦ «Вавилон»
«Fozzy – Харків»	м. Харків	вул. Нескорених, 9, ТРЦ «Дафі»
«FOZZY – Кривий Ріг»	м. Кривий Ріг	бульвар Вечірній, 33
«Fozzy – Кременчук»	м. Кременчук	вул. Київська, 66г

Джерело: складено автором за даними [22]

В асортименті мережі гіпермаркетів FOZZY можна зустріти товари різних категорій від українських виробників – від товарів для дітей, побутової хімії і текстилю до м'ясних виробів, ковбас, молочної продукції, і свіжих овочів та фруктів. Крім того, на полицях торгових точок так представлено велику кількість товарів власного імпорту – це продукція відомих закордонних виробників, які складно знайти у інших мережах супермаркетів [23]. Товари власного імпорту потрапляють від виробників (без посередників) прямо до полиць мережі торгових точок FOZZY, що дає змогу споживачам купувати імпортні товари за найкращими цінами. Товари власного імпорту у торговельних залах мережі гіпермаркетів Fozzy Group спеціально виділені позначкою «Власний імпорт» [24].

Підкреслимо також, що в мережі гіпермаркетів FOZZY можна зустріти і продукцію, вироблену під власною торговою маркою «Extra!». Цю продукцію розроблено спеціально для ексклюзивного продажу у мережі гіпермаркетів

FOZZY, і вона насамперед розрахована на оптових покупців, а також на кінцевих роздрібних споживачів. Головною відмінністю товарів ТМ EXTRA! є впізнаваний дизайн пакування, цінова доступність для покупця, а також пропозиції лише від перевірених та надійних виробників, з якими Fozzy Group протягом багатьох років працює в рамках напряму «власні торгові марки». Примітно, що рівень цін на товари ТМ Extra! Є на 5-10% нижчими за аналогічну продукцію низького цінового сегмента. При цьому асортимент товарів ТМ Extra! включає в себе близько 400 видів товарних позицій – це не лише харчові продукти, але і непродовольчі товари [25].

Крім того, формат роботи гіпермаркетів FOZZY передбачає також продаж продукції власного виробництва – мова йде про:

- копчену рибу і м'ясо, ковбаски та м'ясні рулети;
- суші;
- кондитерську продукцію (тістечка, торти, макарони, шоколадні цукерки, мармелад, декоровані пряники та інші солодощі);
- свіжий хліб;
- готові страви (перші страви, салати, рибні і м'ясні страви, різноманітні гарніри) [26].

Розглянемо фінансові результати ТОВ «Експансія» за 2020-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ТОВ «Експансія» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік	2024/ 2020, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5581932	5824436	6103392	7416730	7840450	71%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4517052	4636361	4830808	6173699	6769382	67%

Валовий: прибуток	1064880	1188075	1272584	1243031	1071068	99%
Інші операційні доходи	29607	33481	35468	21109	21158	140%
Адміністративні витрати	175433	112367	58906	56987	48659	361%
Витрати на збут	1121118	1255097	1364470	1186761	1040582	108%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати	28866	2489	18527	8279	6657	434%
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	-230930	-148397	-133851	12113	-3672	6289%
Інші фінансові доходи	8026	21067	9816	16757	2284	351%
Інші доходи	592	5326	3850	14388	24	2467%
Фінансові витрати	119050	108775	88500	103261	90558	131%
Інші витрати	132389	168087	120357	7231	87270	152%
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-473751	-398866	-329042	-67234	-179192	264%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1092	3530	2245	938	789	138%
Чистий збиток	-472659	-395336	-326797	-66296	-178403	265%

Джерело: складено автором за даними [27-31]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.3, за період 2020-2024 рр. відбулося доволі суттєве зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Експансія» - цей показник скоротився з 7,8 до 5,5 млрд. грн. (на 29%). При цьому таке скорочення не було різким, а відбувалося щороку поступово (рис. 2.1).

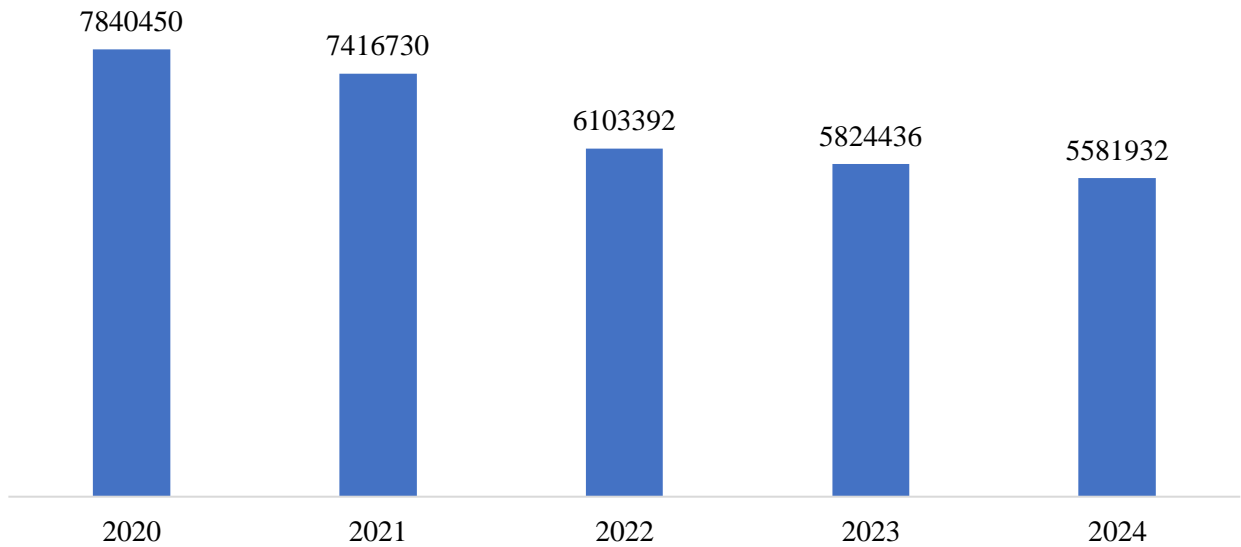


Рис. 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Експансія» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [27-31]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.3, можемо також простежити цікаву ситуацію, коли собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Експансія» за період 2020-2024 рр. скорочувалася швидше, ніж чистий дохід від реалізації, внаслідок чого валовий прибуток досліджуваного підприємства впродовж аналізованого періоду скоротився не так суттєво, як чистий дохід – всього на 1% (з 1,071 до 1,064 млрд. грн.).

Проте за період 2020-2024 рр. ТОВ «Експансія» доволі суттєво збільшила обсяги адміністративних витрат (у 3,6 рази – з 48,6 до 175,4 млн. грн.), витрат на збут (на 8% - з 1,040 до 1,121 млрд. грн.), а також інших операційних витрат (більш ніж вчетверо – з 6,6 до 28,8). Внаслідок дії цих та інших чинників фінансовий збиток від операційної діяльності досліджуваного підприємства впродовж 2020-2024 рр. зріс з 3,6 до 230,9 млн. грн.

При цьому за аналізований період фінансові витрати ТОВ «Експансія» зросли майже на третину (з 90,5 до 119,0 млн. грн.), а інші витрати збільшились

на половину (з 87,2 до 132,3 млн. грн.), що призвело до зростання чистого збитку досліджуваного підприємства зі 178,4 до 472,6 млн. грн. впродовж 2020-2024 рр.

Необхідно підкреслити, що протягом 2020-2024 рр. погіршилися фінансові результати ТОВ «Експансія» не лише в розрізі абсолютних величин, але і відносних (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Окремі фінансові індикатори ТОВ «Експансія» за 2020-2024 рр., %

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	81,9%	79,9%	69,3%	76,6%	64,9%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11,0%	16,0%	9,9%	9,2%	11,1%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	38,6%	38,9%	41,0%	45,2%	32,1%
Коефіцієнт автономії	5,8%	3,3%	-12,0%	-15,5%	-43,6%
Рентабельність активів (ROA)	-	-2,8%	-15,8%	-17,8%	-25,1%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	-59,3%	384,9%	133,5%	81,1%
Чиста маржа	-	-0,8%	-5,3%	-6,7%	-8,4%

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	15,5%	9,0%	-34,6%	-55,8%	-161,5%
Коефіцієнт заборгованості	76,4%	78,4%	94,1%	94,2%	112,3%

Джерело: складено автором за даними [32]

Дані, наведені у табл. 2.4, свідчать про негативну тенденцію до зниження значення окремих фінансових показників ТОВ «Експансія» протягом аналізованого періоду. Так, впродовж 2021-2024 рр. доволі суттєво знизилася і без того від'ємне значення показника рентабельності активів (з -2,8% до -25,1%), а також чистої маржі (з -0,8% до -8,4%). Крім того, за період 2020-2024 рр. доволі суттєво знизилася значення коефіцієнта автономії (з 5,8% до -43,6%), коефіцієнта

покриття необоротних активів власним капіталом (з 15,5% до 161,5%), а також коефіцієнта поточної ліквідності (з 81,9% до 64,9%). Водночас, доволі суттєво зросло значення коефіцієнта заборгованості – з 76,4% до 112,3%.

Таким чином, можемо простежити негативну тенденцію розвитку збутової та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експансія» за період 2020-2024 рр. Так, за цей період обсяг реалізації товарів, робіт і послуг досліджуваного підприємства скоротився на 29%, а саме підприємство було збитковим, і наростило обсяги чистого збитку впродовж аналізованого періоду у 2,6 рази. Крім того, окремі важливі фінансові індикатори розвитку ТОВ «Експансія» демонстрували тенденцію до суттєвого скорочення, що свідчить про необхідність розробки комплексу заходів щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності цього підприємства.

2.2. Аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»

Перед тим, як здійснити аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія», на нашу думку, доцільно навести особливості організаційної структури досліджуваного підприємства. Зазначимо при цьому, що в організаційній структурі ТОВ «Експансія» відповідальним за управління персоналом є Департамент персоналу (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Експансія»

Джерело: складено автором за даними [33]

Необхідно підкреслити, що у зв'язку з фінансовими складнощами, які виникли у ТОВ «Експансія» протягом 2020-2024 рр., досліджуване підприємство було змушене скоротити частину свого персоналу (рис. 2.3).

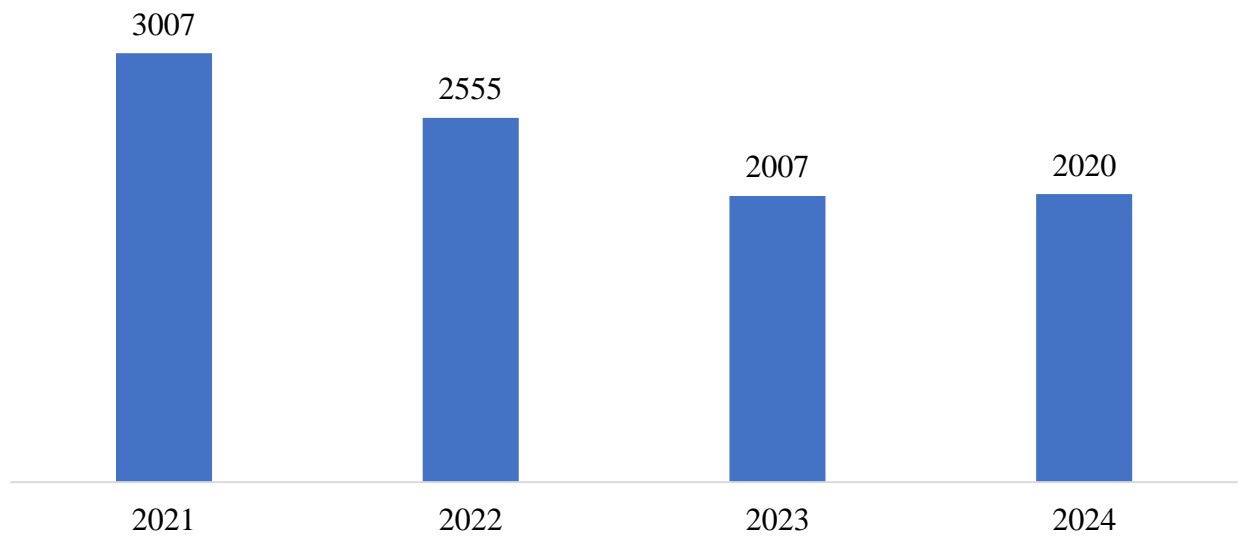


Рис. 2.2 – Чисельність персоналу ТОВ «Експансія» за 2021-2024 рр., осіб
Джерело: складено автором за даними [32]

Здійснюючи аналіз використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія», варто наголосити, що ТОВ «Експансія» активно займається цифровими технологіями та використовує цифрові технології для трансформації процесів управління персоналом. Компанія займається розробкою та вдосконаленням поточних систем і функцій. У результаті досліджувана компанія успішно завершила перший етап впровадження SAP Business Technology Platform (BTP) [34].

Завдяки використанню SAP BTP працівники отримали доступ до своїх платіжних відомостей онлайн (зокрема, вони мали доступ до загальної суми грошей, яку вони нарахували за місяць, а також податків, які з неї утримали). І тепер будь-хто може отримати доступ до оцінки місячної зарплати в будь-який час. А раніше працівники ТОВ «Експансія» отримували розрахункові квитанції в паперовому вигляді, а кадровики витрачали на їх оформлення багато часу. Тепер, завдяки технології SAP BTP, цей процес автоматизовано. Працівники можуть самостійно та швидко отримати доступ до всієї необхідної інформації через

мобільний додаток або веб-сайт. Впровадження платформи бізнес-технологій SAP (BTP) у ТОВ «Експансія» має важливе значення для переходу компанії до цифрового підходу. Платформа поєднує в собі машинний інтелект, дані та аналіз, розробку програм, автоматизацію та інтеграцію. Це також дозволяє вийти на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Завдяки SAP BTP компанія має багатий набір інструментів, який дозволяє їй досягати своїх бізнес-цілей [34].

Основна перевага системи менеджменту персоналу ТОВ «Експансія» полягає як у використанні сучасних HR-інструментів і технологій, так і в наявності ефективної та дієвої стратегії у сфері управління персоналом, яка відповідає окресленій бізнес-стратегії досліджуваного підприємства. В основу цієї стратегії покладено наступні принципи управління персоналом:

- 1) Реалізація політики винагороди працівників, що мотивує персонал, і передбачає заохочення за командні та індивідуальні досягнення;
- 2) Постійний розвиток працівників, що дозволяє їм пристосовуватися до тих чи інших змін зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Експансія»;
- 3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог;
- 4) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку помічника директора.

Зазначимо також, що ТОВ «Експансія» приділяє особливої уваги розвитку людського потенціалу та інвестує ресурси у такий розвиток по мірі власної можливості. Керівництво аналізованого підприємства чудово усвідомлює, що ефективний працівник є найголовнішим та найбільш цінним активом, який є двигуном розвитку ТОВ «Експансія», і допомагає досягненню цілей і завдань діяльності підприємства на ринку ритейлу в Україні. Так, Департаментом персоналу досліджуваного підприємства проводяться ознайомчі тренінги та лекції для працівників офісу і магазинів мережі гіпермаркетів FOZZY – це

передбачає проведення більш як 10 заходів, включаючи тренінги на тему «Наставництво», «Школа управління», «Стандарти сервісу інтернет-магазину», «Безпека продукції» тощо. Впродовж 2023-2024 рр. таке навчання пройшли понад 1200 працівників ТОВ «Експансія» [33].

Враховуючи той факт, що основним напрямом діяльності досліджуваного підприємства є організація роздрібної торгівлі, тобто операцій купівлі і перепродажу споживчих товарів, то керівництво досліджуваного підприємства значної уваги приділяє питанням розвитку компетенцій працівників Комерційного департаменту, які відповідають за здійснення оптових закупівель товарів і послуг, зокрема й імпортних.

Так, наприклад, у лише у 2024 році працівники ТОВ «Експансія» пройшли курси на профільних тренінгах, що були спрямовані на розвиток працівника як особистості та на підвищення професійних навичок персоналу Комерційного департаменту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Навчальні курси, які пройшли працівники Комерційного департаменту ТОВ «Експансія» у 2024 році

Посада	Назва курсів	Вартість для однієї особи, грн.
Директор департаменту	Online-курси «Менеджер ЗЕД»	3900
	Online-курси «Діджиталізація комерційних закупівель»	6000
Категорійні менеджери напрямку «food» (закупівля харчових продуктів) – для трьох менеджерів	Online-курси «Менеджер із закупівель. Менеджер із постачання»	6500
	Online-курси «Закупівельний менеджмент в умовах воєнного стану»	28800
Категорійні менеджери напрямку «non-food» (закупівля нехарчових продуктів) – для п'яти менеджерів	Online-курси «Менеджер із закупівель. Менеджер із постачання»	6500
	Online-курси «Закупівельний менеджмент в умовах воєнного стану»	28800
Всього витрачено на навчання		292300

Джерело: складено автором за даними [35-38]

Характеризуючи заходи, наведені у табл. 2.5, зазначимо, що директор Комерційного департаменту ТОВ «Експансія» в рамках online-курсів «Менеджер ЗЕД» від Навчального центру «Курсор» отримав корисні знання і навички щодо процедур митного оформлення товарів, юридичних аспектів зовнішньоекономічної діяльності, логістики імпорتنих поставок тощо. Зокрема, ці курси сформували необхідний набір знань щодо транспортної логістики, специфіки митного законодавства, взаємовідносин з митними органами, проведення міжнародних платежів, документообігу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, діяльністю оффшорних компаній. Курси допомогли директору Комерційного департаменту ТОВ «Експансія» поглибити і розширити його знання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що дає йому змогу ефективно виконувати всі операції стосовно організації імпорту товарів в Україну – від пошуку зарубіжних партнерів до постачання товарів на склад [35].

Крім того, директор Комерційного департаменту ТОВ «Експансія» також пройшов курси «Діджиталізація комерційних закупівель» від онлайн-платформи *Zakupivli.Pro*, в рамках яких було освоєно матеріал щодо особливостей переходу на цифрові інструменти закупівель, а також аналізу закупівельної діяльності з метою збільшення власної професійної ефективності. Крім того, ці курси дали змогу освоїти інструменти та можливості онлайн-платформи *Zakupivli.Pro*, а також освоїти навички користування цими інструментами залежно від конкретної ситуації, розміру компанії та інших чинників [36].

Якщо ж говорити про категорійних менеджерів напрямку «food» і «non-food», то для них було організовано курси «Менеджер із закупівель» і «Менеджер з постачання» від Навчального бізнес-центру «Анастасія», в рамках яких вони вивчали такі дисципліни, як «Логістика складського господарства», «Закупівельна логістика», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Транспортна логістика (управління перевезеннями)», «Психологія спілкування з клієнтами». [37].

Після проходження цих курсів категорійні менеджери отримали навички і знання щодо особливостей проведення пошуку й оцінки постачальників, вибудовування відносин і підготовки договорів з ними (включно з договорами ЗЕД), організації документообігу поставок, розрахунку митних платежів, організації логістичних схем доставки товарів, проведення оптимізації транспортних потоків, оцінки ефективності роботи служби закупівель, ведення обліку товарів, оптимізації параметрів логістичних процесів, застосування логістичного менеджменту на практиці, розрахунку основних показників виробничої діяльності та параметрів основних приміщень складу. Крім того, було освоєно знання щодо специфіки розрахунку обсягів партій товару, які зберігаються в зоні комплектації на складі, проведення ABC-аналізу для розроблення рішень щодо оптимізації складських запасів, проведення вибору технологічного устаткування з метою організації виробничих процесів складі тощо [37].

Крім того, категорійні менеджери ТОВ «Експансія» пройшли сертифікаційний курс підвищення кваліфікації «Закупівельний менеджмент в умовах воєнного стану» від Київської школи економіки, в рамках якого отримали корисні знання і навички щодо організації діяльності відділу закупівель, управління процесами у закупівлях, використання аналітичних методів та інструментів закупівельника, проведення ABC-аналізу та аналізу ключових даних закупівельника, управління залишками товарів на складі, планування і бюджетування закупівель, комплаєнсу у закупівлях, управління категорійною стратегією у воєнний час, особливостей ведення ділових переговорів, верифікації постачальників, використання цифрових рішень у закупівлях, оцінювання якості закупівель, організації імпорту товарів та контракtingу, основ фінансового менеджменту, сучасних трендів в управлінні ланцюгами постачання [38].

Слід зазначити, що саме курс підвищення кваліфікації «Закупівельний менеджмент в умовах воєнного стану» від Київської школи економіки дав змогу

категорійним менеджерам ТОВ «Експансія» набути корисні знання і навички, зокрема, у таких питаннях як:

- економія на закупівлях;
- оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування відділу закупівель;
- аналіз даних закупівель і прийняття рішень на основі результатів такого аналізу;
- побудова бізнес-процесів в контексті закупівель;
- захист своїх позицій у переговорах з керівництвом і постачальниками;
- знаходження і перевірка постачальників, побудова стійких відносин з ними;
- складення і супровід контрактів;
- впровадження цифрових рішень в управлінні закупівлями [38].

Таким чином, можемо зробити висновок, що керівництво ТОВ «Експансія» усвідомлює необхідність та прикладає зусиль для забезпечення якомога більш повного і всебічного навчання своїх працівників, зокрема, з використанням сучасних цифрових технологій та інструментів. У підсумку це дозволить досліджуваному підприємству за рахунок наявності висококваліфікованого персоналу зміцнити конкурентні позиції на ринку, а також забезпечити вищий порівняно з поточним рівень прибутковості і рентабельності діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія»

Ринок праці в Україні наразі стикається з серйозними проблемами через вплив повномасштабної збройної агресії з боку РФ – так, наприклад, з кінця лютого 2022 року HR-менеджерам багатьох українських компаній раптово довелося здійснювати управління цілими відділами в режимі онлайн і підтримувати працівників, які працюють віддалено. Крім того, багатьом компаніям довелося запроваджувати скорочення робочого часу протягом тривалого періоду. Нині ж на ринку спостерігається значний дефіцит кваліфікованих фахівців у зв'язку з мобілізацією чоловічого населення до лав Сил Оборони України. Ці та інші чинники поставили ТОВ «Експансія» перед викликами трансформації стратегії управління персоналом з метою забезпечення виживання та утримання конкурентних позицій на ринку.

Водночас, варто наголосити, що проблема цифрової трансформації системи управління персоналом та вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «Експансія» має складний характер, оскільки цифрова трансформація передбачає зміну принципів, підходів, методів і технологій управління персоналом, адаптованих під вимоги та умови цифрової економіки. Формування нових навичок персоналу зумовлює розширення

функціоналу Департаменту персоналу ТОВ «Експансія» та можливу зміну її структури.

Впровадження цифрових технологій в HR-процеси ТОВ «Експансія» може потягнути за собою не лише зміну структури Департаменту персоналу, але й вимог до кваліфікації його працівників, а також керівників вищої ланки, які розуміють, як здійснювати цифрову трансформацію процесів на підприємстві. Крім того, необхідною умовою впровадження та використання цифрових технологій є наявність IT-фахівців і кваліфікованих користувачів, які вміють працювати в цифровому середовищі.

Цифровізація процесів управління людськими ресурсами в ТОВ «Експансія» має не тільки підвищити ефективність діяльності в цій сфері, а й сприяти ефективності праці працівників і досягненню цілей стратегії розвитку організації. Насамперед, це підвищує відповідальність HR-менеджерів щодо впровадження цифрових технологій, спрямованих на вдосконалення та оптимізацію процесів управління персоналом, контроль результатів цих процесів.

Цифрова трансформація кадрових процесів через соціальні медіа, мобільні пристрої, аналітику та хмари дозволяє зменшити обсяги друкованих ЗМІ та документації, збільшити швидкість процедур та операцій у сфері управління персоналом, зменшити кількість праці, що на них витрачається, зробити всю діяльність з персоналом більш соціальною та мобільною, зменшити обсяг необхідної документації. Це дозволить ТОВ «Експансія» не тільки підвищити успіх компанії в цілому, але й покращити залучення та утримання працівників.

Говорячи про вплив цифрової трансформації на процеси роботи з персоналом, важливо зазначити, що в умовах ведення бойових дій та військового стану в Україні перед менеджерами з персоналу ТОВ «Експансія» стоїть подвійна проблема: їм потрібно змінити спосіб роботи, а також трансформувати робоче місце та загальні процеси роботи з персоналом загалом. Щоб досягти цього, їм

дуже важливо опанувати сучасні цифрові інструменти, які використовуються в процесі автоматизації людських ресурсів, це призведе до кращого результату.

Наприклад, завдання фахівця з підбору персоналу можна значно спростити за допомогою технологічних інновацій, зокрема у вигляді автоматизованого пошуку кандидатів. Останнім часом було випущено безліч сервісів, які дозволяють менеджерам з персоналу переносити резюме в базу даних, розсилати листи всім претендентам, розміщувати вакантну посаду на всіх дошках вакансій, обробляти вхідні резюме, формувати та надсилати відгуки [39]. Крім того, якщо мова не йде про автоматизацію відбору персоналу, а про використання різноманітних програмних інструментів для підбору персоналу та інших цифрових процесів щодо менеджменту людських ресурсів, то еволюція технологій зіграла значну роль у розвитку цифрових процесів для HR-менеджменту.

Найбільший потенціал у виконанні цього завдання мають HRM-системи, які є найбільш затребуваними інструментами менеджменту персоналу в сучасній бізнес-практиці. HRM-системи являють собою інформаційні системи управління персоналом, які призначені в першу чергу для вдосконалення механізмів роботи керівного складу бізнес-організації, зокрема, кадровим потенціалом, беручи на себе функції супроводу рутинної роботи з документацією. Повнофункціональні HRM-системи виконують багато завдань різного роду (бізнес-процесів), починаючи від планування і рекрутингу персоналу, його навчання, атестації, просування кар'єрними сходами тощо [40, с. 241]. HRM-системи дають змогу організувати максимально персоналізовану взаємодію, і їм віддає перевагу більшість прогресивних підприємців, керівників і HR-менеджерів у світі.

В цьому ключі доцільно згадати також про системи ERP, які полегшують автоматизацію повсякденних завдань з управління персоналом, таких як ведення робочого часу, оплата праці працівників і ведення системи бухгалтерського обліку. Однак зростання попиту на управління персоналом призвело до розробки

незалежних інформаційних систем людських ресурсів (HRIS), які є окремими від платформи, що використовується для інших інформаційних систем. Вони мають більшу різноманітність функціональних можливостей, ніж традиційні ERP-системи, зокрема, вони мають детальну статистичну та аналітичну функціональність, ця функціональність дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом [41].

Серед наявних на ринку України HRM та HRIS-систем можна виокремити «OrangeHRM», «Zoho People», «BambooHR», «DeloPro», «Workable», «CakeHR», «SAP SuccessFactors», «Workday HCM», «HugeProfit», «Axapta HR Management», «ISpro», «Hurma System», «Scala HR», «IRenaissance Human Resources / Payroll», «Вчасно» та ін. Аналіз і порівняння різних HRM та HRIS-систем дає змогу узагальнити їхні можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу (HR-процесів), а саме: кадрового планування та прогнозування, менеджменту продуктивності персоналу, добору персоналу, оцінки, нормування праці, оформлення трудових відносин, менеджменту робочого часу тощо [42, с. 91-92; 43, с. 248-252].

Таким чином, HRM і HRIS містять в собі основні функції, потрібні для забезпечення комплексного управління персоналом. Так, HRM і HRIS допомагає підприємствам автоматизувати основні HR-процеси, зокрема, встановлювати контакти і додавати інформацію про кандидатів на заміщення вакантної посади, спрощувати процес найму персоналу, створювати бази даних та зберігати інформацію про працівників і кандидатів, забезпечувати автоматизацію документообігу, налаштовувати автоматизовану звітність та аналітику процесів і виконувати інші корисні функції [44].

Наведемо порівняння найбільш відомих HRM та HRIS та їх характеристик (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Найбільш розповсюджені HRM та HRIS та їх характеристики

Назва системи	Основні функції	Орієнтовна вартість
1	2	3
Personio (Personio GmbH, Німеччина)	Управління відвідуваністю, управління кадрами, управління відгуками	Від 99 євро на місяць

Продовження табл. 3.1

1	2	3
UltiPro (Ultimate Software Group, США)	HR-аналітика, управління людським капіталом, управління зарплатами	Від 600 дол. США на місяць
Paycor (Paycor Inc., США)	HR-аналітика, розрахунок зарплат, управління кадрами	Від 99 дол. США на місяць
Gusto (Gusto Inc., США)	Найм персоналу, управління податками, розрахунок зарплат	Від 39 дол. США + 6 дол. США за кожного користувача на місяць
ADP (Workforce Now ADP, LLC, США)	HR-аналітика, розрахунок заробітної плати, управління кадрами	Від 62 дол. США на кожного користувача на місяць
Zoho People Zoho Corporation (Індія)	HR-аналітика, найм, управління кадрами і відвідуваністю	Від 1 дол. США на кожного користувача на місяць
Oracle HCM (Cloud Oracle Corporation, США)	HR-аналітика, управління талантами, інтегровані HR функції	Від 15 дол. США на кожного користувача на місяць
BambooHR BambooHR LLC (США)	Найм, управління даними працівників, відгуки, звітування	Від 99 дол. США на місяць (можуть користуватися одночасно до 12 користувачів)
Workday (Workday Inc., США)	HR-аналітика, управління фінансами, HR, плануванням	Від 50 дол. США на кожного користувача на місяць
SAP (SuccessFactors SAP, Німеччина)	HR-аналітика, управління продуктивністю, управління талантами, управління навчанням	Від 8 дол. США на кожного користувача на місяць

Джерело: складено автором за даними [45]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 3.1, можемо зробити висновок, що впровадження HRM та HRIS не є надто витратним процесом, проте він сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зростанню вмотивованості персоналу та рівня залученості працівників. За допомогою HRM та HRIS керівництво підприємства може здійснювати моніторинг показників продуктивності та

забезпечувати працівників інструментами для підвищення кваліфікації й саморозвитку. Важливо підкреслити, що технічні особливості HRM та HRIS дозволяють здійснювати їх інтеграцію з іншими інформаційними системами, такими як ERP- або CRM-системи, що у підсумку дозволяє підвищити ефективність усіх бізнес-процесів окремого підприємства [45].

Таким чином, HRM та HRIS є важливим інструментом для зниження витрат, зростання продуктивності і підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Нині використання HRM та HRIS є доволі поширеним не лише серед потужних корпорацій, але і серед малих та середніх підприємств, що свідчить про тенденцію до глобальної цифрової трансформації процесів управління персоналом. При цьому слід наголосити, що оптимізація процесів управління персоналом за допомогою HRM та HRIS є однією з ключових стратегій для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств в цілому, тому в рамках імплементації інноваційних методів управління персоналом ТОВ «Експансія» рекомендуємо більш детально розглянути саме цей аспект.

3.2. Оцінювання прогностного впливу пропонованих заходів

Оцінюючи ефективність пропозицій щодо удосконалення методів управління персоналом ТОВ «Експансія», слід зазначити, що, на нашу думку, досліджуваному підприємству доцільно впровадити єдину інтегровану HRM - систему, яка дасть змогу автоматизувати основні процеси щодо рекрутингу й управління персоналом, а також забезпечити оптимізацію витрат на персонал і водночас ефективно управління талантами. Аналіз існуючих на ринку альтернатив щодо впровадження HRM дав змогу зробити висновок, що одним з

найбільш перспективних рішень може стати впровадження у практику діяльності ТОВ «Експансія» програмного продукту BambooHR.

BambooHR – це спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для HR-фахівців. Основним напрямком функціоналу сервісу є автоматизація пошуку працівників і аналізу інформації про них. Ця HRM існує на ринку з 2008 року, і добре підходить як для представників малого, так і середнього бізнесів. Численні HR-ів надали позитивні відгуки щодо BambooHR, оскільки це програмне забезпечення має зручний і приємний інтерфейс, можливість індивідуального налаштування під власний бізнес, а також має ряд корисних HR-інструментів, зокрема, управління навчанням і відсутністю працівників, вбудований календар тощо [46].

BambooHR полегшує ведення комплексної бази даних кандидатів і працівників, яка є насиченою інформацією, включаючи особисту інформацію, посаду, зарплату, пільги, відпустку, лікарняні, навчання, події, нотатки тощо. Крім того, BambooHR дозволяє додавати окремі компоненти до особистих справ працівників, які є на власний розсуд фахівця з кадрів. Іншою важливою складовою сервісу є автоматизована система підбору персоналу – її інструменти дозволяють переглядати заявки та резюме, напряму спілкуватися з претендентом через інтерфейс і своєчасно отримувати повідомлення за різними каналами [47].

Ще одна не менш важлива складова функціоналу BambooHR – набір інструментів, що автоматизують працевлаштування працівників. Вони сприяють оптимізації та прискоренню численних формальних процесів, включаючи обробку документів, інструктаж нових працівників і перевірку їх працевлаштування. Крім того, сервіс дозволяє автоматизувати облік робочого часу, а також святкових днів, вихідних, лікарняних тощо.

Серед інших можливостей BambooHR – універсальна система звітності, компонент самообслуговування працівників, управління документообігом, освітні заходи та навчання. Сервіс також надає вам можливість зберігати всю

відповідну документацію в хмарі з підтримкою віддаленого доступу до неї з будь-якого місця та пристрою [48].

На противагу використанню розрізнених цифрових інструментів, застосування BambooHR дозволить досліджуваному підприємству інтегрувати в одній платформі всі процеси пошуку, відбору та онбордингу нових працівників – це дозволить ТОВ «Експансія» автоматизувати й оптимізувати ключові етапи рекрутингу.

Якщо говорити про управління виплатами й пільгами, то слід зазначити, що використання BambooHR дозволить одночасно вести бази даних з інформацією щодо виплат і компенсацій, відпусток, пільг, автоматизувати процес розрахунку заробітної плати та премій, а також адмініструвати наявні медичні програми. Якщо говорити про розвиток і навчання персоналу, то слід наголосити, що BambooHR дасть змогу створювати та управляти проведенням навчальних програм, координувати управління індивідуальними планами розвитку працівників і здійснювати аналіз ефективності їх навчання.

Перевагою використання BambooHR для ТОВ «Експансія» також буде те, що ця програма дозволить акумулювати в єдиній панелі управління дані щодо HR-процесів, що дасть змогу отримувати різноманітну інформацію для забезпечення прийняття управлінських рішень.

Впровадження ТОВ «Експансія» програмного забезпечення BambooHR завдяки використанню хмарних технологій також дозволить скоротити обсяги витрат на підтримку та модернізацію наявної IT-інфраструктури, а також забезпечить масштабованість і гнучкість HR-функцій відповідно до зміни ринкової кон'юнктури та умов ведення бізнесу. Таким чином, можемо зробити висновок, що використання BambooHR в якості комплексної HR-системи дозволить ТОВ «Експансія» вирішити проблемні питання фрагментованості HR-процесів і водночас забезпечити ефективність управління персоналом, що у

підсумку забезпечить підвищення конкурентоспроможності та зростання результативності бізнес-процесів підприємства в цілому.

Дані, наведені у табл. 3.1, свідчать про те, що вартість базового пакету BambooHR складає 99 дол. США на місяць у розрахунку на перших 12 працівників, а за підсумками 2024 року штат адміністративних працівників ТОВ «Експансія» налічував 2020 осіб, тобто досліджуване підприємство потребуватиме додатково витратити кошти на оплату розширеного пакету (його вартість складе 300 дол. США).

Проте слід підкреслити, що цей базовий пакет не включає в себе деякі важливі функції, зокрема, оцінювання ефективності (модуль «Performance Management») та управління виплатами (модуль «Payroll»). На нашу думку, ці модулі доцільно використовувати для оцінювання адміністративного персоналу, чисельність якого складає 50 осіб. Тому, з метою забезпечення управління виплатами, ТОВ «Експансія» необхідно буде щомісячно сплачувати додатково 75 дол. США за перших 10 працівників, і ще 4,25 дол. США за кожного наступного працівника, тобто щомісячна вартість оплати модуля Payroll складатиме 212,5 дол. США [49].

Крім того, за використання модулю «Performance Management», який дозволить відстежувати продуктивність, досягнення й успіхи команди та витрачений нею робочий час, досліджуване підприємство повинно щомісячно доплачувати 7,25 дол. США за кожного адміністративного працівника (сумарно 362,5 дол. США) [49]. Таким чином, щомісячна вартість використання BambooHR для ТОВ «Експансія» складе 875 дол. США, а річна вартість використання цієї HRM складе 10500 дол. США, що складає 436 800 грн. за офіційним поточним курсом Національного Банку України [50].

Слід зазначити, що на офіційному сайті платформи BambooHR розміщено онлайн-калькулятор, який дозволяє оцінити ефект від придбання цього програмного продукту (так званий «ROI-калькулятор»). У табл. 3.2 наведено

показники розрахунку економії коштів внаслідок придбання та використання BambooHR, які розрахував «ROI-калькулятор».

Таблиця 3.2 – Результати розрахунку річної економії коштів внаслідок придбання та використання ТОВ «Експансія» програмного продукту BambooHR

Показник	Значення
Загальна кількість працівників	2020
Прогнозована кількість нанятих працівників у плановому періоді	100
Зарплата HR-менеджера ТОВ «Експансія», дол. США	800
Середній рівень заробітної плати працівника ТОВ «Експансія», дол. США	500
Економія на онбордингу, дол. США	207
Економія на електронних підписах документів, дол. США	29965
Економія на управлінні відгулами, дол. США	11654
Економія на адміністративних процесах і завданнях, дол. США	200
Сукупний обсяг економії коштів, дол. США	42026

Джерело: складено автором за даними [51]

Як свідчать результати розрахунків, наведені у табл. 3.2, у разі придбання та використання програмного продукту BambooHR ТОВ «Експансія» зможе щорічно економити трохи більше ніж 42 тис. дол. США на оптимізації окремих адміністративних та HR-процесів.

Враховуючи той факт, що річна вартість використання програмного продукту BambooHR для ТОВ «Експансія» складе 10500 дол. США, то досліджуване підприємство матиме змогу щороку отримувати економію у вигляді 31,5 тис. дол. США від оптимізації HR-процесів.

На нашу думку, доцільно також зробити власний розрахунок економічного ефекту ТОВ «Експансія» від придбання й використання BambooHR, який базується на оцінці ключових переваг, які ця HRM принесе досліджуваному підприємству. В першу чергу варто зауважити, що використання BambooHR дозволить значно збільшити ефективність роботи HR-менеджера ТОВ «Експансія».

За нашими оцінками, обсяг трудовитрат HR-менеджера на виконання HR-процесів досліджуваного підприємства нині складає 2580 людино-годин на рік,

проте BambooHR дозволить автоматизувати близько 30% рутинних операцій, що дозволить отримати ефект у вигляді економії 774 годин робочого часу HR-менеджера щорічно. Якщо враховувати, що середня годинна ставка цього працівника складає 166 грн, то економічний ефект у вигляді додаткової економії складе для ТОВ «Експансія» 128 484 грн на рік.

Таким чином, було виявлено, що використання ТОВ «Експансія» програмного продукту BambooHR дозволить досліджуваному підприємству отримати ефект у вигляді економії на окремих процесах, які розрахував «ROI-калькулятор», а також у вигляді економії робочого часу HR-менеджера та у вигляді підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Експансія». Відобразимо ці та деякі інші дані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозований економічний ефект від придбання та використання ТОВ ТОВ «Експансія» програмного продукту BambooHR у 2025 році

Показник	Значення
Загальний обсяг видатків на придбання BambooHR, тис. грн.	436,8
Економія на оптимізації окремих адміністративних та HR-процесів (за даними розрахунків «ROI-калькулятора»), тис. грн.	1310,4
Ефект у вигляді додаткової економії робочого часу HR-менеджера, тис. грн.	128,4
Сукупний економічний ефект, грн.	1002
Термін окупності інвестицій у придбання BambooHR	Менше 1 року

Джерело: складено автором

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.3, в разі придбання та використання ТОВ «Експансія» програмного продукту BambooHR, економічний ефект у 2025 році складе трохи більше ніж 1 млн. грн., а термін окупності інвестицій у цю HRM складатиме менше 1 року. У зв'язку з цим можемо зробити висновок, що пропонувані рекомендації щодо придбання й використання BambooHR для ТОВ «Експансія» є ефективними і свідчать про доцільність втілення цього проекту.

ВИСНОВКИ

Цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, адаптуватися до швидких змін, а також створити набір конкурентних переваг для тієї чи іншої компанії на ринку. Основними способами цифровізації HR процесів є використання штучного інтелекту, соціальних мереж, HRM систем, комунікаційних ботів, технологій Big Data, хмарних технологій, віртуальної реальності та гейміфікації. Концепт цифровізації менеджменту персоналу передбачає стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів для покращення ефективності, автоматизації та оптимізації менеджменту персоналу. Ключовими принципами цифровізації менеджменту персоналу є використання штучного інтелекту та аналітики, автоматизація процесів, аналітика робочої сили, електронне навчання, забезпечення ефективної віддаленої роботи та безпеки даних.

Цифрова ера вимагає змін щодо діджиталізації системи управління й менеджменту персоналу як найважливішого чинника створення більш ефективного та згуртованого робочого середовища. Значення такого «цифрового переходу» є надзвичайно важливим в рамках сучасного бізнесу. Залучення та утримання ефективного та продуктивного персоналу в умовах жорсткої конкуренції та ринку, що постійно розвивається, стає ще більш важливим. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом забезпечує стабільну роботу фірми.

Основними тенденціями і напрямками впровадження цифрових технологій у практику менеджменту персоналу є використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, аналізу великих даних, соціальних мереж, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу тощо.

У роботі було досліджено особливості менеджменту персоналу ТОВ «Експансія», яке являє собою мережу гіпермаркетів FOZZY – оптово-роздрібних магазинів, які функціонують у форматі «cash and carry». Аналіз фінансових результатів дав змогу виявити негативну тенденцію розвитку збутової та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експансія» за період 2020-2024 рр. Так, за цей період обсяг реалізації товарів, робіт і послуг досліджуваного підприємства скоротився на 29%, а саме підприємство було збитковим, і наростило обсяги чистого збитку впродовж аналізованого періоду у 2,6 рази. Крім того, окремі важливі фінансові індикатори розвитку ТОВ «Експансія» демонстрували тенденцію до суттєвого скорочення, що свідчить про необхідність розробки комплексу заходів щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності цього підприємства.

ТОВ «Експансія» активно займається цифровою трансформацією, зокрема, у своїх HR-процесах, впроваджуючи бізнес-технологічну платформу SAP (ВТР). Ця ініціатива дозволила працівникам отримати доступ до своїх платіжних відомостей онлайн, автоматизувавши процес, який раніше займав багато часу для відділу кадрів. Інтеграція SAP ВТР не тільки підвищує ефективність, але й дозволяє компанії використовувати хмарні технології, поєднуючи штучний інтелект, аналітику даних і розробку додатків в єдиному середовищі. Стратегія управління персоналом ТОВ «Експансія» наголошує на мотивації працівників, постійному розвитку та відкритому спілкуванні, визнаючи, що ефективні працівники є життєво важливими активами для зростання компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Компанія інвестує в навчальні програми, провівши понад 10 заходів для своїх працівників, у тому числі спеціалізовані курси для комерційного відділу для підвищення їх компетенції у зовнішньоекономічній діяльності та цифрових закупівлях. Зокрема, категорійні менеджери пройшли курси підвищення кваліфікації, які озброїли їх основними навичками управління закупівлями,

особливо в таких складних умовах, як воєнний стан. Загалом керівництво ТОВ «Експансія» демонструє прагнення до всебічного навчання працівників, використовуючи сучасні цифрові інструменти для зміцнення конкурентних позицій та підвищення прибутковості.

Імплементация цифрових технологій і методів менеджменту персоналу ТОВ «Експансія» повинна включати в себе використання HRM у практичній діяльності досліджуваного підприємства. HRM являє собою програмне забезпечення, яке може використовуватися для збору, обробки, управління і зберігання інформації щодо працівників того чи іншого підприємства. Як правило, HR-працівники використовують HRM для підвищення ефективності власної роботи та прийняття зважених рішень на основі отриманих даних. HRM допомагає підприємствам автоматизувати основні HR-процеси, зокрема, встановлювати контакти і додавати інформацію про кандидатів на заміщення вакантної посади, спрощувати процес найму персоналу, створювати бази даних та зберігати інформацію про працівників і кандидатів, забезпечувати автоматизацію документообігу, налаштовувати автоматизовану звітність та аналітику процесів і виконувати інші корисні функції.

У роботі було обґрунтовано доцільність придбання й використання ТОВ «Експансія» такої популярної у всьому світі HRM, як BambooHR. Розрахунки фінансових ефектів від придбання та використання BambooHR компанією ТОВ «Експансія» демонструють значні переваги, які компанія отримає в результаті впровадження даного рішення з автоматизації управління персоналом. Впровадження BambooHR сприятиме консолідації даних і автоматизації більшості кадрових процесів в єдиній системі, що підвищить ефективність і прозорість кадрової служби. Крім того, це сприятиме покращенню досвіду роботи працівників за допомогою зручних цифрових сервісів, зниження вартості ІТ-інфраструктури та підвищення гнучкості кадрової функції у відповідь на зміни середовища в бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69-72.
2. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479.
3. Shiferaw R. M., Birbirs Z. A. Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*. 2025. Volume 11, Issue 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844025003263> (дата звернення: 01.04.2025)
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> (дата звернення: 01.04.2025)
5. Федорова Ю. В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Вип.12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428> (дата звернення: 01.04.2025)
6. Що таке ATS та навіщо вона вам: розповідаємо все про системи для рекрутингу. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Hurma»*. URL: <https://hurma.work/blog/ats-recruiting-system/> (дата звернення: 01.04.2025)
7. Система відстеження кандидатів (ATS). *Офіційний сайт Інтернет-платформи «PeopleForce»*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/applicant-tracking-system> (дата звернення: 01.04.2025)

8. Microsoft Teams та дистанційна робота. Чому сервіс настільки популярний серед компаній. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Metinvest Digital»*. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/microsoft-teams-i-udalennaya-rabota-pochemu-servis-nastolko-populyaren-sredi-kompanij?culture=ru> (дата звернення: 01.04.2025)
9. 16 просунутих застосунків для групових чатів для вашого бізнесу. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Chanty»*. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/group-communication-uk/> (дата звернення: 01.04.2025)
10. Sucianti W. R., Ambalele E., Tellu A. H. Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*. 2023. Vol. 1 No. 3. PP. 239-258.
11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябокони І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 159-166.
12. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 13-17.
13. Bashir U., Ahmed R. T., Shah M. A. Exploring the Role of Digital Human Resource Practices in Organizational Performance to Ensure Efficiency. *Bulletin of Business and Economics*. 2024. Volume 13, Issue 2. PP. 226-231.
14. The Role of Technology in Human Resource Management. *Офіційний сайт Інтернет-видання «HR Executive»*. URL: <https://hrexecutive.com/technology-in-human-resource-management/> (дата звернення: 01.04.2025)
15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400> (дата звернення: 01.04.2025)

16. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32294905> (дата звернення: 21.04.2025)

17. ТОВ "ЕКСПАНСІЯ". *Офіційний сайт Інтернет-платформи «YouControl»*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32294905/ (дата звернення: 21.04.2025)

18. ТОВ «ЕКСПАНСІЯ». *Офіційний сайт Інтернет-платформи «OpenDataBot»*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32294905> (дата звернення: 21.04.2025)

19. ТОВ "ЕКСПАНСІЯ". *Офіційний сайт Інтернет-платформи «VkursiPro»*. URL: <https://vkursi.pro/card/тов-експансія-32294905> (дата звернення: 21.04.2025)

20. ЕКСПАНСІЯ, ТОВ. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Бізнес-Гід»*. URL: <https://ekspansia.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 21.04.2025)

21. FOZZY відкрив свій перший гіпермаркет у Кривому Розі (ФОТО). *Офіційний сайт Інтернет-видання Delo*. URL: <https://delo.ua/retail/fozzy-vidkriv-svii-persii-gipermarket-u-krivomu-rozi-foto-435002/> (дата звернення: 21.04.2025)

22. Наші магазини. *Офіційний сайт ТОВ «Експансія»*. URL: <https://fozzyshop.ua/stores> (дата звернення: 21.04.2025)

23. Зручна доставка продуктів з гіпермаркету FOZZY додому. *Офіційний сайт Інтернет-видання РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/udobnaya-dostavka-produktov-gipermarketa-1631014907.html> (дата звернення: 21.04.2025)

24. Власний імпорт Fozzy Group. *Офіційний сайт ТОВ «Експансія»*. URL: <https://fozzyshop.ua/content/18-vlasnij-import> (дата звернення: 21.04.2025)

25. Власна торгова марка - Extra! *Офіційний сайт ТОВ «Експансія»*. URL: <https://fozzyshop.ua/content/17-vlasna-torgivelna-marka> (дата звернення: 21.04.2025)

26. Власне виробництво. *Офіційний сайт ТОВ «Експансія»*. URL: <https://fozzyshop.ua/content/19-vlasne-virobnictvo> (дата звернення: 21.04.2025)

27. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова звітність за 2024 рік. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: <https://clarity-project.info/edr/32294905/yearly-finances> (дата звернення: 21.04.2025)

28. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова звітність за 2023 рік. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: https://clarity-project.info/edr/32294905/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 21.04.2025)

29. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова звітність за 2022 рік. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: https://clarity-project.info/edr/32294905/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 21.04.2025)

30. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова звітність за 2021 рік. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: https://clarity-project.info/edr/32294905/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 21.04.2025)

31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова звітність за 2020 рік. *Офіційний сайт Інтернет-платформи «Clarity Project»*. URL: https://clarity-project.info/edr/32294905/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 21.04.2025)

32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКСПАНСІЯ". Фінансова аналітика. *Офіційний сайт Інтернет-платформи*

«Clarity Project». URL: <https://clarity-project.info/edr/32294905/finances> (дата звернення: 21.04.2025)

33. ТОВ «ЕКСПАНСІЯ». Звіт про управління – 2023. *Офіційний сайт ТОВ «Експансія»*. URL: https://fozzyshop.ua/upload/reports/Expansiya_zvit-pro-upravlinnya-2023_.pdf (дата звернення: 21.04.2025)

34. Fozzy Group удосконалює роботу з допомогою хмарних технологій SAP. *Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації*. URL: <https://eba.com.ua/fozzy-group-udokonaluyue-robotu-z-dopomogoyu-hmarnyh-tehnologij-sap/> (дата звернення: 21.04.2025)

35. Курси Менеджера ЗЕД. *Офіційний сайт Навчального центру Курсор*. URL: <https://kursor.kiev.ua/ua/programs/customs.php> (дата звернення: 21.04.2025)

36. Навчальні курси. *Офіційний сайт Інтернет-платформи Zakupivli.pro*. URL: <https://blog.zakupivli.pro/practice/training-courses/> (дата звернення: 21.04.2025)

37. Курси Менеджер із закупівель. Курси Менеджерів з постачання. *Офіційний сайт Інтернет-платформи Abiturients.info*. URL: <https://abiturients.info/uk/course/82683/82894> (дата звернення: 21.04.2025)

38. Сертифікаційний курс "Закупівельний менеджмент" в умовах воєнного стану. *Офіційний сайт Київської школи економіки*. URL: <https://courses.kse.ua/home/procurement-management> (дата звернення: 21.04.2025)

39. Як прискорити пошук і відбір кандидатів: автоматизуємо рекрутингову воронку. *Офіційний сайт Інтернет-видання Happy Monday*. URL: <https://happy monday.ua/avtomatyzatsiia-rekrutynhovoivoronky> (дата звернення: 30.04.2025)

40. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 240-246.

41. Щербініна С.А., Власенко М.В. Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №9.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4676> (дата звернення: 30.04.2025)

42. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Шиян А. А., Ярмола О. С. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 89-96.

43. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ярмола О. С., Поплавський А. В. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 1. С. 246-257.

44. Інформаційна система керування персоналом (HRIS). *Офіційний сайт компанії PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system> (дата звернення: 30.04.2025).

45. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673> (дата звернення: 30.04.2025)

46. Огляд популярних систем для HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR і Нурма. *Офіційний сайт пошуку вакансій Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2308/> (дата звернення: 30.04.2025).

47. Discover the BambooHR Platform. *Офіційний сайт цифрової платформи BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-software/hr-platform> (дата звернення: 30.04.2025).

48. HR Data & Reporting. *Офіційний сайт цифрової платформи BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-software/hr-data-and-reporting> (дата звернення: 30.04.2025).

49. Get BambooHR Plans and Pricing. *Офіційний сайт цифрової платформи BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/pricing/> (дата звернення: 30.04.2025).

50. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Офіційний сайт Національного Банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 30.04.2025).

51. How to Save Time and Money With an HRIS. *Офіційний сайт цифрової платформи BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/roi-calculator/> (дата звернення: 30.04.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Принципи цифровізації менеджменту персоналу

Принципи	Коротка характеристика
Автоматизація процесів та впровадження цифрових HRM систем	Дозволяє автоматизувати рутинні завдання, як-от наймання, оброблення заявок на відпустку, ведення кадрових документів та оплата заробітної плати, що зменшує ризик помилок, підвищує ефективність та звільняє час для стратегічного менеджменту персоналу
Використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів	Дозволяє аналізувати великі обсяги даних про персонал, виявляти тенденції, прогнозувати плінність, визначати ключові навички та забезпечувати персоналізовані рекомендації для розвитку персоналу, допомагають HR командам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегію розвитку персоналу
Створення ефективних систем електронного навчання завдяки використанню цифрових технологій	Це включає онлайн-курси, вебіари, мобільні додатки та інші інтерактивні інструменти, що сприяє постійній самоосвіті, розвитку навичок та забезпечує доступність навчальних матеріалів для працівників у будь-який зручний для них час
Використання аналітичних систем для аналізу даних про робочу силу	Дозволяє отримувати глибокий інсайт у взаємодію працівників, вимірювати продуктивність, оцінювати вплив рішень управління на результативність персоналу та прогнозувати майбутні потреби в робочій силі; допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрів, розподілу ресурсів та управління продуктивністю
Цифрові технології сприяють впровадженню віддаленої роботи	Вони забезпечують ефективну комунікацію і співпрацю між розподіленими ко мандами; інструменти для спільної роботи, відеоконференції, чати та проєктні платформи допомагають зберегти зв'язок та координацію між віддаленими працівниками
Пріоритетність забезпечення захисту конфіденційної інформації та дотримання норм безпеки	Це питання стає надзвичайно важливим у зв'язку з використанням цифрових технологій і збільшенням обміну даними. Компанії повинні приділяти достатню увагу захисту даних та використовувати надійні системи шифрування і захисту для забезпечення приватності своїх працівників

Джерело: складено автором за даними [4]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Популярні цифрові технології менеджменту персоналу

Напрямки менеджменту персоналу	Характеристика технологій та інструментів	Приклад програмного забезпечення
Електронні платіжні відомості	Містять безліч даних про терміни роботи працівників, податкових даних, розміру заробітної плати та різних виплат, які можуть бути надані у будь-який час. Розробка даної системи дозволяє збільшити результативність процесу управління, збільшувати ключові показники ефективності, а також зберегти конкурентоспроможність організації у розвитку електронної економіки	WayForPay – це інструмент, що забезпечує платіжне рішення для інтернет-магазинів з невеликим і середнім обігом платежів
Електронний найм персоналу	Ці системи містять у собі використання та інтеграцію інтернет-технологій з метою оптимізації та пошуку можливих кандидатів. Здійснюють автоматизований пошук в Інтернеті, автоматизований скоринг резюме та впровадження чат-ботів для спілкування із здобувачами	LinkedIn створює певні розділи з пропонуваними посадами на корпоративних веб-сайтах підприємств. Ця мережа дозволяє роботодавцям отримувати дистанційно всі необхідні дані від кваліфікованих та успішних кандидатів з усього світу
Електронне навчання	Система, яка є віртуальними програмами навчання	Платформи Edx.org, Udacity.com та багато інших. Інтерактивні курси створюють можливість отримання додаткової освіти у будь-який час та в будь-якому місці, а також характеризуються доступністю, економією коштів, гнучкістю та легкістю у вивченні (оновлення, доповнення, перегляд курсів)
Електронні системи керування персоналом	Інформаційно-комунікаційні технології зазвичай використовуються як стратегічний інструмент підвищення ефективності інвестицій у людський капітал	HRM (Human Resources Management) – система включає електронну базу даних з метою зберігання та пошуку такої інформації як: списки про виконану роботу, даних про заробітну плату,

	<p>організації. Вони допомагають покращувати процес управління цим ресурсом та сприяють менеджерам та керівникам здійснювати більш активну участь у його вдосконаленні</p>	<p>інформації про знання та навичках усіх працівників, дисциплінарних та медичних записах тощо. Застосування такої системи дозволяє збільшити ефективність процесу та зменшити витрати за рахунок його автоматизації, покращити швидкість бізнес-процесів, об'єднати роботу працівників різних відділів, що у свою чергу збільшить продуктивність праці. Персонал активно залучений до робочого процесу і тим самим отримує своєчасну інформацію про активні проекти, можливості розвитку та кар'єрні перспективи</p>
--	--	---

Джерело: складено автором за даними [5]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Сучасні тенденції й напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу, які виділяють автори Інтернет-видання «HR Executive»

Напрями використання цифрових технологій менеджменту персоналу	Характеристика
Оптимізація процесів рекрутингу та найму	Технології відіграють важливу роль у спрощенні та прискоренні процесів рекрутингу та найму. Новітнє програмне забезпечення та платформи допомагають компаніям керувати вакансіями, заявками та оцінкою кандидатів в одному місці. Автоматизація нудних завдань, таких як перевірка резюме, є величезною перевагою технологій у рекрутингу. Алгоритми на основі штучного інтелекту оцінюють кваліфікацію кандидатів відповідно до заданих критеріїв. Це економить час і забезпечує справедливість. Технології також дозволяють рекрутерам шукати більшу кількість потенційних кандидатів. Онлайн-платформи вакансій, кар'єрні сайти та соціальні мережі дозволяють організаціям використовувати різноманітні набори навичок і знаходити ідеальних кандидатів. Відеоспівбесіди також стають дедалі популярнішими. Географічні обмеження зникають, а початкові співбесіди можна проводити без конфліктів і витрат на відрядження
Покращення адаптації та навчання працівників	Адаптація створює позитивне первинне враження, даючи новим працівникам відчуття приналежності до колективу. Це зменшує плинність кадрів, роблячи перехідний період більш плавним. Навчальні програми дають працівникам спеціалізовані навички та галузеві знання. Можливості постійного розвитку сприяють розвитку талантів, підвищуючи рівень утримання персоналу. Навчання усуває прогалини в навичках, забезпечуючи працівникам актуальність їхньої роботи. Більше того, адаптація та навчання приносять користь не лише окремим працівникам, а й організації в цілому. Вони заохочують до безперервного навчання, адаптивності та інновацій. Надаючи працівникам необхідні ресурси, компанії створюють вмотивовану робочу силу, віддану досягненню цілей
Автоматизація адміністративних завдань у сфері управління персоналом	Автоматизація адміністративних завдань у сфері управління персоналом зробила революцію в роботі відділу кадрів. Завдяки використанню технологій, повторювані та трудомісткі дії, такі як введення даних, нарахування заробітної плати та ведення документації, можна виконувати швидко. Це економить час і зменшує кількість помилок. Це також означає,

	<p>що HR-команди можуть зосередитися на стратегічному розвитку компанії. Замість того, щоб займатися рутинними завданнями, вони можуть використовувати свої навички для пошуку талантів, розвитку працівників та інновацій. Крім того, автоматизація знижує ризик комплаєнс-помилки. Забезпечуючи точне виконання та документування політик і процедур, бізнес-організації можуть уникнути юридичних наслідків</p>
<p>Покращення комунікації та співпраці</p>	<p>Використання можливостей технологій у цій сфері дає багато переваг. Спілкування в режимі реального часу здійснюється за допомогою електронної пошти, додатків для обміну повідомленнями та відеоконференцій. Удосконалені інструменти співпраці, такі як хмарні платформи, дозволяють працівникам працювати разом над проектами незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Вони пропонують обмін документами в режимі реального часу, редагування та контроль версій - впорядковуючи командну роботу між відділами або навіть континентами. Завдяки цим інструментам працівники можуть безперешкодно співпрацювати, обмінюватися ідеями та сприяти колективному успіху. Впровадження технологій в управління людськими ресурсами також покращує комунікаційні бар'єри між мультикультурними командами, надаючи послуги перекладу в режимі реального часу без залучення зовнішніх ресурсів чи мовних експертів. Впровадження веб-інструментів управління проектами може підвищити прозорість, відображаючи інформацію про хід виконання проекту в режимі реального часу для всіх учасників. Використання корпоративних соціальних мереж дає змогу працівникам миттєво обмінюватися ідеями між різними відділами. Використання технології віртуальної або доповненої реальності (VR) дозволяє проводити зустрічі команди з ефектом присутності незалежно від географічного розташування, що значно розширює можливості для співпраці</p>
<p>Полегшення прийняття рішень на основі даних</p>	<p>Технології в кадровій сфері революціонізують процес прийняття рішень. Тактика, що керується даними, дозволяє HR-професіоналам робити обґрунтований вибір на основі фактів, досягаючи більш успішних результатів. Використовуючи дані, фірми можуть точно визначити тенденції, виявити закономірності та точно передбачити сценарії. Технологічний прогрес дозволяє відділам кадрів з легкістю отримувати доступ і перевіряти масиви даних про працівників. Сюди входять дані щодо оцінки ефективності, записи про навчання, журнали відвідуваності та навіть навички. Маючи такі вичерпні дані, фахівці з кадрів можуть отримати ключове уявлення про переваги та слабкі сторони своїх працівників. Прийняття рішень на основі даних також сприяє справедливості та прозорості. Коли рішення ґрунтуються на даних, а не на думках чи упередженнях,</p>

	<p>працівники відчують себе впевненими, що до них ставляться справедливо. Це підвищує довіру та залученість працівників. Крім того, технологія полегшує відстеження показників у режимі реального часу, таких як показники плинності кадрів, показники прогулів і витрати на наймання. Регулярно вивчаючи ці показники, спеціалісти з управління персоналом можуть швидко визначити сфери, які потребують втручання або покращення. Цей проактивний підхід дозволяє організаціям вирішувати проблеми до того, як вони стануть серйозними.</p>
--	---

Джерело: складено автором за даними [14]



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифрові технології менеджменту персоналу

Автор Науковий керівник / Експерт

СавчукРудакова

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

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 фрази для коефіцієнта подібності 2



9648

Кількість слів



75998

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		2
Інтервали		0
Мікродробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		98

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Вдовиченко_A_C_5к_1гр_перевірка на плагіат 1/28/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій)	348 3.61 %
2	Вдовиченко_A_C_5к_1гр_перевірка на плагіат 1/28/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій)	243 2.52 %