

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СИДЛЯРЕНКО ІЛОНІ ВАЛЕРІЇВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц. Решетняк Тетяна Іванівна

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

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

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сидляренко Ілоні Валеріївні

денної (очної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації»

англійською мовою: "Human capital management of a business organization in the context of digital transformation"

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ГОУ АЙТІНС»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації
-----------------	--

Розділ 2	Діагностика проблеми та способи удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації
Об'єкт дослідження:	Управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації
Предмет дослідження:	Теоретичні засади та прикладний інструментарій управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи	Розробка рекомендацій з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації

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

<p>У розділі 1</p> <p>1.1 . Визначити зміст поняття людський капітал</p> <p>1.2. Охарактеризувати структуру, функції та завдання управління людським капіталом</p> <p>1.3. З'ясувати вплив цифрової трансформації на структуру та складові управління людським капіталом</p>
<p>У розділі 2</p> <p>2.1 Проаналізувати стан зовнішнього середовища та напрями цифрової трансформації процесів управління в ТОВ «ГОУ АЙТІНС»</p> <p>2.2 Визначити вплив цифрових трансформацій на ефективність управління людським капіталом</p> <p>2.3 Розробити комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації</p>

Завдання підготував
науковий керівник

Тетяна РЕШЕТНЯК

«07» березня 2025 р.

Завдання одержав
здобувач

Ілона СИДЛЯРЕНКО

«07» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Обсяг роботи становить 53 сторінки, містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел.

Об'єктом дослідження є управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження виступають теоретичні засади та прикладний інструментарій управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Метою роботи є розробка рекомендацій з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації. Для досягнення мети були поставлені такі завдання: визначити зміст поняття людський капітал, охарактеризувати структуру, функції та завдання управління людським капіталом, з'ясувати вплив цифрової трансформації на структуру та складові та на ефективність управління людським капіталом, проаналізувати стан зовнішнього середовища та напрями цифрової трансформації процесів управління в ТОВ «ГОУ АЙТІНС», розробити комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління персоналом у бізнес-організаціях, що впроваджують цифрові технології.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Ключові слова: людський капітал, цифрова трансформація, управління персоналом, бізнес-організація

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Сидляренко Ілони Валеріївни
на тему: «Управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової
трансформації»

Характер виконання роботи: дослідницький

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: структурно й змістовно робота відповідає індивідуальному завданню.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: звіт подібності свідчить про те, що робота виконана автором самостійно, запозичення є сумлінними та супроводжуються посиланнями на їх джерела

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: 42 джерела, теоретична частина містить узагальнення основних положень теми, в емпіричній частині застосовано обмежений арсенал методів економічного аналізу, аналіз зовнішнього середовища не достатній, аналітична частина здебільшого словесна.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): пропозиції та їх економічне обґрунтування щодо удосконалення управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: відповідає

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту: автор здобув аналітичні компетенції в межах ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” та заслуговує на присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент Тетяна Решетняк.

«28» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття людського капіталу, його ключові складові	6
1.2 Структура, функції та підходи до управління людським капіталом. НСМ.....	12
1.3 Вплив цифрової трансформації на структуру та складові управління людським капіталом.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІНС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	21
2.1 Аналіз зовнішнього середовища та напрями цифрової трансформації процесів управління в ТОВ «ГОУ АЙТІНС».....	21
2.2 Вплив цифрових трансформацій на ефективність управління людським капіталом.....	29
2.3 Комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації.....	33
ВИСНОВОК.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Сьогоднішній світ бізнесу змінюється з такою швидкістю, що ледь встигаєш відстежувати тренди. Цифрові технології буквально перевертають з ніг на голову усталені підходи до управління, організації праці та розвитку персоналу. Усе, що колись працювало «за звичкою», тепер вимагає переосмислення. В новому, цифровому світі людський капітал – вже не просто ресурс, а головна сила, яка може дати компанії конкурентну перевагу й стійкість до змін. Проте виникає дисонанс: класичні «застарілі» системи управління персоналом втрачають свою ефективність, а новітні підходи не встигають бути адаптованими, звичними та відпрацьованими. Саме в цій суперечності і є суть та актуальність мого дослідження. Необхідно знайти дієві інструменти управління людським капіталом, які відповідатимуть викликам цифрового світу.

Об'єктом дослідження виступає процес управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладний інструментарій управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Метою КБР є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення управління людським капіталом у бізнес-організації з урахуванням впливу цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було сформульовано такі **завдання**:

- Визначити зміст поняття людський капітал
- Охарактеризувати структуру, функції та завдання управління людським капіталом

- З'ясувати вплив цифрової трансформації на структуру та складові управління людським капіталом
- Проаналізувати стан зовнішнього середовища та напрями цифрової трансформації процесів управління в ТОВ «ГОУ АЙТІНС»
- Визначити вплив цифрових трансформацій на ефективність управління людським капіталом
- Розробити комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних аспектів теми; аналіз документів – внутрішньої документації підприємства, нормативних актів, регламентів та політик компанії.

Спостереження, інтерв'ю, опитування, порівняльний, SWOT та аналіз "5 Чому" – для визначення відмінностей у підходах до управління персоналом у традиційному та цифровому контекстах; системний підхід — для розгляду людського капіталу як частини цілісної організаційної системи; метод узагальнення — для формулювання висновків і пропозицій.

Практична цінність цієї роботи полягає в тому, що її висновки та рекомендації можуть реально стати в нагоді тим бізнес-організаціям, які сьогодні проходять шлях цифрових змін. Комплекс рекомендованих заходів здатний допомогти компанії ТОВ «ГОУ АЙТІНС» з удосконалення управління людським капіталом. А також теоретичні та практичні напрацювання здатні допомогти новим, сучасним компаніям у побудові сучасної системи управління персоналом, зробити її більш адаптивною, ефективною і технологічно підкованою. Ба більше, результати дослідження можуть бути корисними не лише у практичній площині,

а й у навчальному процесі — під час викладання управлінських дисциплін, спрямованих на формування нового покоління HR-менеджерів.

Інформаційна база дослідження включає широкий спектр джерел: навчальну літературу (підручники, навчальні посібники з менеджменту, управління персоналом), наукову літературу (статті, видання в наукових журналах, науково-аналітичні звіти тощо), Інтернет-джерела, офіційні сайти освітніх установ.

А також інформаційні портали, що висвітлюють питання менеджменту та управління; аналітичні огляди ринку освітніх послуг; статистичні звіти; аналітичні матеріали; внутрішня документація компанії, яка стала об'єктом дослідження; результати власного емпіричного аналізу та результати спостережень під час практики.

Кваліфікаційна бакалаврська робота структурно складається з індивідуального завдання, реферату, вступу, двох основних розділів, висновку, списку використаних джерел (42 найменування). В роботі представлено 3 таблиці і 10 рисунків. Перший розділ присвячений теоретичним засадам управління людським капіталом у цифрову епоху. У другому здійснено детальний аналіз практики управління персоналом у компанії ТОВ «ГОУ АЙТІНС», а також запропоновано комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом компанії відповідно до сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Поняття людського капіталу, його ключові складові

Світовий досвід показує нам що рушійною силою економічного зростання та соціального розвитку є людський капітал. Від рівня його розвитку та якості залежить ефективність будь-якого соціально-економічного процесу, тому важливість людського капіталу сьогодні полягає не лише у забезпеченні конкурентоспроможності окремої особи на ринку праці, а й у зміцненні позицій держави в глобальному просторі.

На жаль, в Україні наразі створені далеко не ідеальні умови для повноцінного формування та ефективного використання людського капіталу, тому це створює потребу у глибокому вивченні його природи, складових елементів та механізмів їх розвитку.

Якщо розібрати детальніше саме поняття, людський капітал – це сукупність знань, навичок, досвіду та інших характеристик працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації. Людський капітал формується під впливом низки факторів, які згруповані таким чином: біофізичний капітал (фізичний і психологічний потенціали), інтелектуальний капітал (явні й неявні знання) та соціальний капітал (соціальний статус, сімейний стан та культурні цінності тощо). Важливою умовою розвитку людського капіталу є інвестиції (капітал у капітал) в усіх його формах.

«Система управління людського капіталу призначена для виявлення взаємозв'язків між ключовими елементами (суб'єктами та об'єктами управління), які діють у певному зовнішньому середовищі, для спрямування управлінських дій, що в результаті передбачають формування та розвиток людей

як носіїв людського капіталу. Таким чином, управління розвитком людського капіталу - це складний процес організації взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, який здійснюється за задалегідь визначеною методологією» [25].

В сучасних умовах ефективний розвиток українського бізнесу неможливий без глибокого розуміння ролі людського капіталу. Для цього керівнику чи менеджеру важливо вміти виявити та всебічно проаналізувати основні компоненти людського капіталу, тому саме їх ми зараз і розглянемо:

Капітал здоров'я. Є одним із найважливіших компонентів людського капіталу. Людина зі стійким здоров'ям – це не лише продуктивний працівник, а й активний член суспільства, здатний мислити стратегічно, брати на себе відповідальність і досягати високих цілей. У сучасному корпоративному середовищі здоров'я працівників розглядається як інвестиція, а не витрата: фізично та психічно здорові працівники демонструють вищу продуктивність, залученість і лояльність до компанії. На рівень здоров'я впливають чимало факторів: система охорони здоров'я, екологічна ситуація, спадковість, стиль життя, харчування, ментальне благополуччя. Причому психологічне здоров'я не менш важливе – від нього залежить мотивація людей до праці, самореалізація в професійній діяльності, її повна віддача роботі і реалізація самого людського капіталу.

Енергія. У цьому випадку мова йде не про фізичну силу, а про внутрішній драйв, життєву іскру, яка штовхає людину до дій. Це активність, ініціативність, готовність не здаватися перед труднощами. Саме така енергія формує новаторів, лідерів і рушіїв прогресу. Коли керівництво вміє скеровувати цю енергію – воно формує покоління мотивованих, заповзятливих професіоналів.

Освіта. Вона виступає фундаментальною складовою людського капіталу, так як саме вона забезпечує формування ключових компетентностей, знань і вмінь, необхідних для участі в сучасному виробництві, інноваційній діяльності

та управлінні. Вища професійна освіта – це не лише засіб підготовки кадрів, а й спосіб накопичення людського капіталу на рівні держави. Вона сприяє розвитку кваліфікованої робочої сили, здатної до опанування складної техніки, адаптації до змін ринку та впровадження інновацій. Кваліфікація, отримана через освіту, безпосередньо впливає на якість праці та продуктивність працівника, і в результаті, на конкурентоспроможність компанії загалом. Особливо це питання актуальне в сучасних умовах, коли до знань і кваліфікації працівників висувуються більш високі вимоги [17].

Досвід. Ключовий елемент людського капіталу, він сприяє підвищенню продуктивності праці. Завдяки досвіду працівник швидше адаптується до змін, легше засвоює нові технології та проявляє гнучкість у виконанні завдань. Він доповнює освіту, формуючи практичні навички та компетентність [17].

Вроджені (природні здібності). Вроджені здібності людини є основою людського капіталу. Вони визначають зміст інтересів, схильностей, готовності до отримання знань і освоєння навичок. Ці здібності можуть бути сформовані в результаті інвестицій в освіту та в процесі виховання людини, задаючи вектор формування всіх інших властивостей людського капіталу [17].

Інтелект (інтелектуальні здібності). Інтелект, як складова людського капіталу, відіграє важливу роль в його структурі. Це здатність навчатися, аналізувати, адаптуватися до змін, генерувати ідеї та швидко реагувати на виклики середовища, разом зі складовою «здоров'я», інтелект сприяє розвитку мобільності та адаптивності індивіду. Інтелект втілюється у знаннях, уміннях, кваліфікації, таланті, творчих та пізнавальних здібностях людини. За рахунок інтелекту підвищується віддача від трудової діяльності у вигляді високої якості та продуктивності праці [17].

Творчі здібності. Це джерело інновацій. Вони живлять економіку новими ідеями, технологіями та рішеннями. Креативність дає змогу не лише вирішувати проблеми, а й створювати нові можливості.

Талант. Це компас, який визначає, у якому напрямку людина реалізує свій потенціал. Він формує унікальність, робить вклад працівника не просто корисним, а незамінним у команді. В управлінні людським капіталом – це ключ до ефективного використання здібностей та формування лідерів майбутнього.

Виховання. Виховання формує та розвиває творчі та інтелектуальні здібності людини, виявляє та розвиває її талант, прищеплює любов до праці. Виховання сприяє формуванню мотивації до навчання та праці, закладає і розвиває здібності до мобільності та адаптивності людини. І звісно, виховання формує культуру людини та закладає систему його цінностей, необхідних для нормальної економічної діяльності [17].

Культура. Культура впливає на формування особистості людини та багато в чому визначає його базові цінності, сформовані цілі. У ній зберігається досвід поколінь, система знань, навичок і моральних норм. Саме культура визначає, яким буде внесок особистості в суспільство: продуктивним, інноваційним чи навпаки – маргіналізованим [17].

Менталітет (або ментальність). Це своєрідний фільтр, через який людина сприймає реальність. Менталітет закладає стереотипи поведінки, етичні норми, моральні установки, культуру й цінності, які прийняті у суспільстві, а отже, впливає на формування та розвиток людського капіталу. Це призма, через яку людина сприймає світ. Менталітет формує ставлення до праці, чесності, відповідальності, колективізму [17].

Мотивація. Мотивація є системою внутрішніх факторів, які орієнтують людину на досягнення мети та визначають її поведінку. Мотивація визначається задоволеністю професійною діяльністю та її результатами і впливає на

інтенсивність трудової діяльності. Вона необхідна для збільшення віддачі в процесі використання людського капіталу. Мотивація багато в чому залежить від моральних норм і цінностей, які прийняті у суспільстві [17].

Адаптивність. Це здатність індивіда швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Уміння швидко адаптуватися до змін має особливе значення в інноваційній економіці [17].

Мобільність. Мобільність відкриває більші можливості для кадрових ресурсів, серед яких є доступ до більш привабливих і краще оплачуваних робочих місць. Мобільність необхідна для обміну досвідом і знаннями. Вона забезпечує динамічність знань, їх розвиток, тиражування і поширення. Ступінь мобільності, також як і адаптивності, залежить від особистих здібностей людини. При цьому з одного боку мобільність забезпечує отримання більш глибоких знань, більш високої кваліфікації та досвіду, але з іншого - мобільність може провокувати відтік кваліфікованих кадрів. [17]

Аналіз даних компонентів допоможе виявити «сильні» та «слабкі» сторони команди, вчасно ідентифікувати проблеми управління талантами, а також розробити дієві стратегії розвитку персоналу. Такий підхід створює підґрунтя для впровадження сучасних моделей управління людськими ресурсами, які орієнтовані на досягнення високих результатів у добу цифрової трансформації.

В епоху цифровізації, технологічний розвиток передбачає високий рівень компетентностей, і внаслідок цього ключове питання розвитку полягає в інвестиціях у вдосконалення знань і навичок людського капіталу [12]. Тобто нині недостатньо інвестувати в інновації, виробництво та технології, важливо інвестувати в людей, освіту, набуття ними цих компетентностей, оскільки, якщо команда залучена, досягати бізнес-цілей стає легше і швидше. Співробітники, які

поділяють цінності компанії, не просто «відсиджують» свій робочий час, а реально прагнуть до результату.

Проте витрати на збільшення здібностей та характеристик індивіда є інвестиціями, та здійснюються з розрахунку багаторазової компенсації потоком доходів у майбутньому. Необхідно провести розмежування між витратами та інвестиціями, оскільки більшість витрат на працівників пов'язана із використанням людського капіталу, і лише незначна частина науковців доповнює їх витратами на відтворення. Технологічний прогрес потребує певної кваліфікації робочої сили для забезпечення функціонування сфер діяльності. Підвищити її здебільшого можливо за допомогою навчання на робочому місці, оскільки новизна технології передбачає, що необхідні навички не можна отримати за межами компанії, а лише шляхом навчання в інституції. Крім того, технологічні зміни змусять працівників інвестувати в отримання додаткових навичок до основної професії. Використовуючи стимули, надані інституцією щодо цього, людський капітал зможе продовжувати працювати над новими технологіями, водночас рівень освіти функціонуватиме як сигнал їхньої кваліфікації та потенційних додаткових кваліфікацій. Крім того, ризик втрати роботи нижчий у високотехнологічних галузях для людей з вищою освітою і зростає для інших, в яких рівень освіти обмежується базовим.

Тому системне дослідження людського капіталу у бізнес-середовищі є дуже важливим завданням, яке відкриває нам нові можливості для сталого зростання компаній, зміцнює їх гнучкість і адаптивність в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації.

1.2 Структура, функції та підходи до управління людським капіталом. HCM

Управління людським капіталом (HCM, аббревіатура до Human Capital Management) – це комплексний підхід до управління та оптимізації таких ресурсів компанії, як працівники, їхні навички, уміння та таке інше. HCM охоплює безліч практик та процесів, що стосуються по більшій частині сфери HR, до основних належать: планування, добір, навчання, розвиток, мотивація та оцінка результатів персоналу.

Основна ціль управління людським капіталом – це привабити, утримати та залучити талановитих фахівців до роботи в організації, аби швидше досягати бізнес цілей та забезпечувати потреби компанії [26].

Зазвичай HCM охоплює наступні функції в сфері керування персоналом:

1. Пошук талантів – процес, який охоплює діяльність, пов'язану з пошуком, наймом і адаптацією нових співробітників. Це може бути розміщення вакансій, перевірка кандидатів, співбесіди та інтеграція нових працівників в компанію.
2. Управління талантами – розвиток та управління навичками, здібностями та потенціалом працівників. Цей напрям включає такі завдання, як управління продуктивністю, залучення співробітників, розвиток кар'єри, а також програми навчання та розвитку.
3. Компенсації та пільги – це передбачає розробку та адміністрування програм компенсацій та пільг для залучення та утримання талановитих фахівців. У даному випадку важливими елементами є правильна структура заробітної плати, плани заохочення, медичне страхування, пенсійні плани та інші виплати працівникам.

4. Управління персоналом – адміністративні завдання та процеси, пов’язані з керуванням даними про співробітників, обробкою заробітної плати, дотримання трудового законодавства та правил, а також веденням облікових записів про працівників.
5. Аналітика та звітність – HCM також передбачає збір та аналіз кадрових даних, щоб отримати уявлення про тенденції робочої сили, продуктивність співробітників та ефективність організації. Цей підхід на основі даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегії управління персоналом [16].

Серед завдань, що постають у процесі управління людським капіталом, можна виділити три категорії: стратегічні, операційні та аналітичні завдання.

Стратегічні - забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, побудова системи, що стимулює розвиток та лояльність співробітників, адаптація до змін (наприклад, цифрова трансформація, гібридна робота).

Операційні - проведення рекрутингу та онбордингу, розробка програм мотивації (грошові та негрошові бонуси), контроль за дотриманням трудового законодавства, запобігання вигоранню співробітників (well-being програми).

Аналітичні - вимірювання KPI (метрики), прогнозування кадрових потреб, аналіз причин плинності кадрів.

Сучасне управління людським капіталом все більше перетворюється на мистецтво – тонке, гнучке, та має опиратися не лише на ефективні інструменти, а й на розуміння людської природи, мотивацій, прагнень. Різні країни вже давно випрацювали власні підходи. Найбільш яскраво це проявляється в американській, японській та західноєвропейській моделях (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Моделі управління людським капіталом підприємства

Критерій	Японська	Американська	Західноєвропейська
Набір персоналу	Довічний найм	Короткостроковий найм за кваліфікацією та професійними якостями	Залучення працівників з відповідним досвідом, навичками та кваліфікацією
Адаптація персоналу	Широке використання соціальної та професійної адаптації	Інноваційні інструменти: наставництво, коучинг	Адаптація через нормативно врегульовані заходи
Навчання	Безперервне навчання	Навчання на робочому місці (on-the-job)	Внутрішнє й зовнішнє навчання, проблемно-орієнтоване навчання, самонавчання, для цільових груп
Критерій	Японська	Американська	Західноєвропейська
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	Колективна
Атестація та оцінка результатів	Оцінка довгострокової реалізації	Багатофакторна оцінка особистого внеску, короткострокові результати	Системна оцінка з жорстким регламентом процедур
Мотивація	Оплата праці базується на стажі, міжособистісних стосунках	Різні форми фінансової мотивації	Базова + змінна частини оплати, моральне заохочення
Структура управління	Гнучка, нестандартна	Суворо формалізована	Суворо формалізована
Тип управління	«Знизу вгору»	«Зверху вниз»	«Знизу вгору»
Характер прийняття рішень	Консенсус (одностайність)	Індивідуальне	Індивідуальне
Лояльність персоналу	Вірність підприємству	Вірність професії	Відданість підприємству

Джерело: 17

Усі моделі – інноваційні, з фокусом на майбутнє та людину: тут важливе не лише сьогоднішнє виконання задач, а й постійне оновлення, заохочення креативу, розвиток ідей, внутрішня свобода й гнучкість в управлінні.

У цьому контексті українська модель ще шукає свою оптимальну формулу, але багато в чому спирається на традиційні принципи, і це робить її обмеженою в реагуванні на виклики сьогодення. Водночас, в Україні формується унікальний симбіоз – поєднання системного мислення, ситуативного реагування, індивідуального підходу й колективного духу. Особливістю є залучення не лише кваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, а й молодих спеціалістів як активних суб'єктів управління з власним потенціалом.

1.3 Вплив цифрової трансформації на структуру та складові управління людським капіталом

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, змінюючи спосіб, яким компанії ведуть свою діяльність, взаємодіють із клієнтами та управляють своїм персоналом. Навіть з самої назви «цифрова трансформація» можна зрозуміти, що це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії. Такі зміни сприяють фундаментальним реформам у роботі організації, її культурі, процесах та наданні цінності клієнтам. Це не просто впровадження нових технологій, а стратегічний підхід, що включає перегляд і переосмислення бізнес-моделей, процесів і способів взаємодії з усіма зацікавленими сторонами [17].

Управлінці отримали унікальну можливість – замість рутинної адміністративної роботи зосередитись на стратегічному розвитку талантів. Та і часи, коли всі працювали виключно з офісу з 9 до 18, давно минули. Пандемія, війна, перебудова економіки – люди звикли до більш гнучких умов праці. Тож

компаніям доводиться адаптуватися до нових реалій, і це не так просто, як може здатися, на перший погляд.

“Ручне” управління, а особливо великою кількістю співробітників, швидко стає складним завданням. Саме тут на допомогу приходять автоматизація та оптимізації процесів, і наприклад, HCM, HRM та HRIS-системи. HCM система – це комплексний набір технологій, що допомагає бізнесам керувати їхніми працівниками, від моменту найму до звільнення.

З чого складається HCM? Зазвичай система охоплює наступні області в сфері керування персоналом:

1. Пошук талантів – це процес, який охоплює діяльність, пов’язану з пошуком, наймом і адаптацією нових співробітників. Це може бути розміщення вакансій, перевірка кандидатів, співбесіди та інтеграція нових працівників в компанію.
2. Управління талантами – розвиток та управління навичками, здібностями та потенціалом працівників. Ця область включає такі завдання, як управління продуктивністю, залучення співробітників, розвиток кар’єри, планування наступності, а також програми навчання та розвитку.
3. Компенсації та пільги – це передбачає розробку та адміністрування програм компенсацій та пільг для залучення та утримання талановитих фахівців. У даному випадку важливими елементами є правильна структура заробітної плати, плани заохочення, медичне страхування, пенсійні плани та інші виплати працівникам.
4. Управління персоналом – це адміністративні завдання та процеси, пов’язані з керуванням даними про співробітників, обробкою заробітної плати, дотримання трудового законодавства та правил, а також веденням облікових записів про працівників.

5. Аналітика та звітність – HCM також передбачає збір та аналіз кадрових даних, щоб отримати уявлення про тенденції робочої сили, продуктивність співробітників та ефективність організації. Цей підхід на основі даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегії управління персоналом [26].

Кожен з цих модулів системи допомагає компанії більш ефективно керувати співробітниками та швидше досягати поставлених бізнес цілей.

Серед прикладів HCM-систем можемо виділити дві багатофункціональні платформи: Hurma System та Peopleforce:

Hurma System (Рис. 1.1) — це "український розум" в HRM-світі. Платформа створена для малого та середнього бізнесу, орієнтована на ринок України та СНД, має україномовний інтерфейс і техпідтримку. Вона ідеально підходить для компаній, які хочуть зручно автоматизувати підбір персоналу, адаптацію, облік робочого часу, OKR, опитування та навіть емоційний стан співробітників. Особливість Hurma – гнучкість, простота та потужна аналітика в "одній коробці".

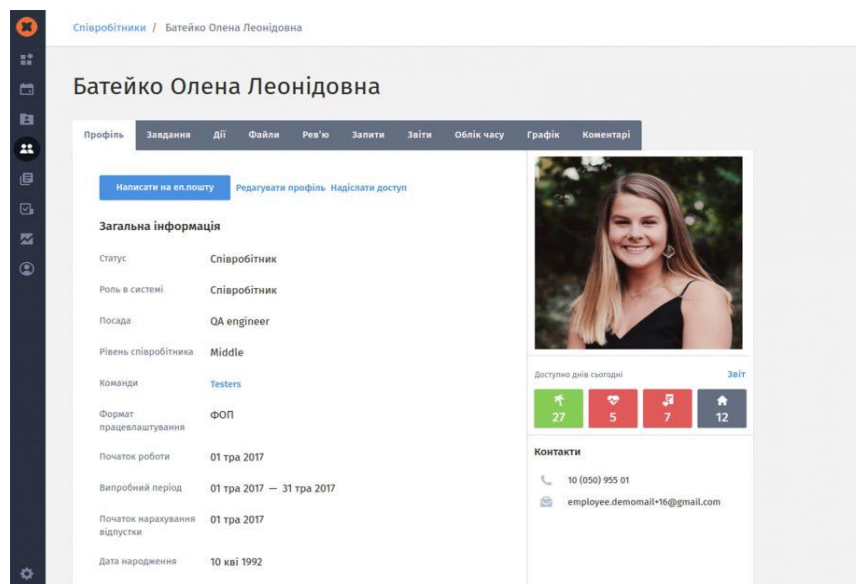


Рисунок 1.1 - Інтерфейс HCM-платформи Hurma System [28]

PeopleForce (Рис. 1.2) – це вже більше про масштаб. Рішення для компаній, які прагнуть зростати, мають великі HR-команди й хочуть працювати з глибокою HR-аналітикою, кастомізованими звітами, автоматизацією процесів і повним циклом HRM. Інтерфейс інтуїтивний, підтримка англійською та українською. Підходить як для українських, так і для міжнародних команд.

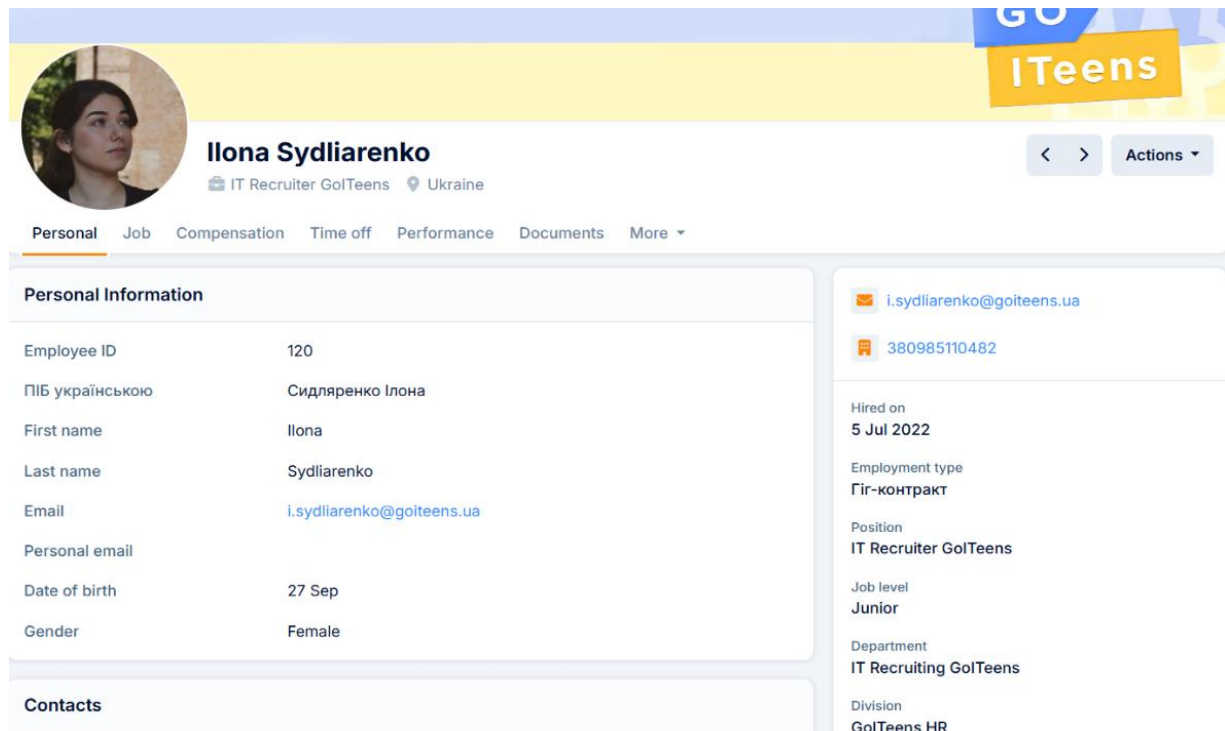


Рисунок 1.2 - Інтерфейс HCM-платформи PeopleForce

Джерело: розроблено автором

Різниця в тому, що Hurma – це простота та локалізований підхід, а PeopleForce – це масштабованість і глибина функціоналу. Насправді, це не єдині HCM-системи, які присутні на українському ринку, до прикладу взяти навіть SMART HCM & LMS, побудовану на базі сервісів Dynamics 365 та сучасних інструментах звітності, але вони є найбільш розповсюдженими серед компаній.

Якщо більшість процесів автоматизації були спрямовані на те, щоб просто прискорити виконання завдань, то AI йде набагато далі. Він стає справжнім помічником менеджера, він не замінює людину, але надає потужні інструменти для прийняття рішень. Наприклад, системи на базі AI можуть аналізувати поведінкові патерни співробітників, вивчати тенденції розвитку компанії і навіть може прогнозувати, хто з працівників стане наступним лідером. Для менеджера це означає перехід від реактивного до проактивного управління, ну і звісно, завдяки таким можливостям, менеджер може займатися стратегічним плануванням, а не витрачати час на дрібниці.

У сфері навчання також революція - онлайн-платформи для навчання (LMS), VR-тренінги дають змогу персоналізувати розвиток кожного співробітника. У сфері оцінки персоналу Big Data відкриває нові горизонти, тепер системи можуть аналізувати дані про залученість, результати діяльності, навички, навіть рівень емоційного вигорання і пропонувати рекомендації: кому дати відпустку, кого навчати, кого залучити до нового проєкту, даючи менеджеру змогу діяти на випередження.

Структурно HR-функція теж зазнає змін: зникає поділ на «кадровиків» та «тренерів», натомість формуються крос-функціональні команди з аналітиків, технічних експертів і фахівців з досвіду працівника. Замість позиції інспектора з кадрів з'являються People Analyst, Talent Development Architect або HR Tech Lead. HR-дата-аналітик, який працює з показниками ефективності та ризиками; Digital Learning Specialist – фахівець з проєктування інноваційних навчальних рішень; Employee Experience Manager – формує емоційний комфорт і культуру компанії.

Колись кадровик із папкою в руках був серцем офісу: він усе знав, усе оформлював, був хранителем архіву трудових книжок та відпусток. Але часи змінюються, тому автоматизація, цифрові HRM-системи й аналітика даних

стрімко перебирають на себе рутинні обов'язки. Договори, накази, анкети – усе це вже не в шухляді, а в хмарі.

Та це не про знецінення людей, а про переосмислення ролей. Тепер HR-менеджер – не просто виконавець, а стратег, ментор і рушій змін. Його місія - працювати з людьми, а не з паперами, система – помічник, який звільняє час для головного: розкриття потенціалу команди.

Тож професія не зникає, а еволюціонує, і це чудово, бо цифрова трансформація – це не про заміну людей, а про посилення їх цінності.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ГОУ АЙТІНС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища та напрями цифрової трансформації процесів управління в ТОВ «ГОУ АЙТІНС»

ТОВ «ГОУ АЙТІНС» (англ. - GoITeens) є сучасною освітньою організацією, діяльність якої спрямована на надання освітніх послуг дітям від 5 до 17 років у сфері інформаційних технологій на платній та безоплатній основах. Заснований у 2015 році після адаптації дорослої програми Front-end для підлітків 11-16 років. Спочатку академія навчала тільки дітей співробітників ІТ-компаній, працювала виключно офлайн на вихідних та не була окремим проектом (тобто входила в «ГОУ АЙТІ»), але з 2018 року команда розділилася та були створені філіали у Києві, Вінниці, Харкові та Львові [2].

GoITeens – це освітня онлайн-академія, яка робить акцент на навчанні дітей та підлітків у сфері інформаційних технологій. Компанія активно розвивається та має сильні позиції на ринку EdTech, зокрема серед онлайн-шкіл, орієнтованих на навчання дітей та підлітків, конкуренція в цій ніші зростає з кожним роком, адже попит на ІТ-освіту зростає. Батьки дедалі частіше розглядають курси програмування як невід’ємну частину майбутнього своїх дітей. Успіх компанії базується на унікальному підході до навчання – поєднання гейміфікації, сучасних методик викладання та тісної взаємодії з практикуючими ІТ-фахівцями.

Цільовий ринок та сегменти діляться на декілька основних категорій споживачів:

- Діти та підлітки (7-17 років) – юні здобувачі освіти, які прагнуть розвиватися у сфері ІТ, отримувати нові навички та працювати над власними проєктами. Саме вони є безпосередніми користувачами освітніх програм, для них важлива доступність матеріалу, інтерактивність та можливість отримання практичного досвіду.
- Батьки – основні замовники послуг, які шукають якісну альтернативу традиційній освіті, інвестуючи в майбутнє своїх дітей. Вони приймають рішення про навчання своїх дітей, орієнтуючись на якість контенту, кваліфікацію викладачів, вартість курсу та перспективи подальшого розвитку дитини.
- Школи та освітні установи – заклади освіти, які впроваджують цифрові технології у навчальний процес і шукають партнерів для реалізації ІТ-програм. Наприклад, вони можуть інтегрувати програми GoITeens у свої навчальні програми.

Сегмент ринку ІТ-освіти для дітей активно розширюється завдяки технологічним змінам, зростанню попиту на ІТ-фахівців та підтримці цифрових ініціатив на рівні держави. Проте компанія стикається з певними факторами, розглянемо їх детальніше:

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії

1. Економічні - стабільність ринку праці, рівень доходів батьків, високі витрати на розвиток ІТ-освіти, вплив інфляції на вартість навчання.
2. Політичні - залежність від законодавчих норм, можливість змін у сфері ліцензування освітніх установ, податкові зміни, наприклад, підняття військового збору та ЄСВ для компаній, ініціативи цифровізації шкільної освіти.

3. Соціокультурні – зростання інтересу до IT-сфери та онлайн-освіти, цифровізація суспільства, необхідність адаптації навчальних програм до сучасних реалій, підтримка STEM-освіти.
4. Демографічні - збільшення чисельності молоді, міграційні процеси, які впливають на ринок освітніх послуг.
5. Науково-технічні - поява нових технологій у сфері освіти (AI, VR, інтерактивні платформи), нових EdTech-рішень.
6. Екологічні - мінімізація використання ресурсів, впливу на довкілля завдяки онлайн-формату навчання.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії

1. Споживачі - діти та підлітки, які прагнуть здобути навички в IT-сфері.
2. Конкуренти:
 - **Logika** – академія, яка також орієнтується на онлайн-навчання програмуванню дітей від 7 до 17 років, їхні курси добре структуровані, що дає гарне теоретичне підґрунтя, але коли справа доходить до практики, у дітей часто виникають проблеми – бракує проєктів, які дозволяють реалізувати отримані знання. Крім того, відгуки свідчать, що технічна підтримка працює не завжди оперативно.
 - **Robocode** – компанія, яка акцентує увагу на розробці ігор та робототехніці, приваблюючи тих, хто любить експериментувати. Є класним варіантом для тих, хто любить робототехніку, так як тут учні працюють із реальними пристроями, збирають роботів, пишуть код для їх управління, але такі курси мають високу ціну, а ще вони доступні не у всіх містах, що обмежує їхню доступність.
 - **Inventor** – чудова платформа для STEM-освіти, використання реального обладнання допомагає дітям засвоювати технічні навички, але для новачків

навчання може бути складним – іноді потрібні базові знання, які не завжди можна отримати на початку курсу.

- **IT Step** – один із найбільших освітніх IT-центрів, що має свої офлайн-філії, велика школа, яка пропонує багато напрямків навчання, але їхні курси доволі тривалі та дорогі. Багато студентів втрачають мотивацію через те, що не бачать швидких результатів та не витримують навантаження.
- **IT FUTURE** – перспективна компанія, яка пропонує як онлайн, так і офлайн-курси, робить акцент на новітніх технологіях, таких як AI, кібербезпека, проте їхні програми не приділяють достатньо уваги командній роботі та розитку «м'яких навичок», що є важливим у сучасному IT-світі.
- **GoITeens** – наша компанія поєднує унікальний підхід: ми не лише навчаємо програмуванню, а й розвиваємо soft skills. Учні створюють реальні проекти, навчаються комунікації, роботі у команді та готуються до майбутніх співбесід (теми занять залежать від віку дітей). Це дає їм не лише технічні знання, а й підготовку до реального життя в IT-сфері.

Сьогодні ринок IT-освіти для дітей стрімко розвивається, і GoITeens змагається з кількома сильними гравцями. Для того щоб розглянути детальніше цих гравців та оцінити сильні та слабкі сторони кожного з них, розглянемо порівняльну характеристику конкурентів на ринку IT-освіти (Табл. 2.1):

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналіз конкурентів на ринку ІТ-освіти

Компанія	Послуги	Переваги	Недоліки
Logika	Онлайн-курси програмування для дітей 7-17 років	Чітка структура, зрозумілі уроки	Висока вартість, мало практики, слабка підтримка
Robocode	Робототехніка та програмування, офлайн-заняття	Практичний підхід, командна робота	Висока ціна, не у всіх містах є курси
Inventor	STEM-освіта, робототехніка, програмування	Використання реального обладнання	Висока вартість обладнання, складність для новачків
IT Step	Комплексне ІТ-навчання для дітей та підлітків	Міжнародні сертифікати, широкий вибір курсів	Тривале навчання, висока ціна
IT FUTURE	Онлайн- та офлайн-курси програмування	Гнучкий графік, актуальні технології	Недостатньо уваги до командної роботи та soft skills
GoITeens	Програмування, soft skills, командні проекти	Живе навчання, реальні проекти, розвиток комунікації	Необхідність масштабування, конкуренція з великими гравцями

Джерело: розроблено автором

На онлайн-академію також впливають певні політичні та економічні фактори, тому щоб продовжувати розвиватись в ІТ напрямку та черпати інформацію про цифрову трансформацію не лише в межах України, «ГОУ АЙТІНС» активно розширює свою зовнішньоекономічну діяльність, зокрема, виходячи на міжнародні ринки та адаптуючи свої освітні програми для різних країн. Одним із ключових напрямків цього розширення стала Туреччина - країна з багатою культурною спадщиною та значним потенціалом у сфері освіти.

Рішення про вихід на турецький ринок було прийнято не випадково. Туреччина демонструє високий попит на якісну онлайн-освіту, особливо в галузі інформаційних технологій. За останніми даними, частка онлайн-освіти у світі становить близько 3% від загального обсягу ринку та оцінюється в 165 мільярдів доларів США, причому цей показник щорічно зростає [4].

Турецький ринок, з його молодим та динамічним населенням, є перспективним для впровадження інноваційних освітніх рішень. Та у процесі підготовки до запуску курсів у Туреччині, я, як рекрутер, брала активну участь у формуванні команди викладачів. Це був надзвичайно відповідальний та захоплюючий етап, до того ж вся комунікація була англійською мовою. Моя роль полягала у пошуку кваліфікованих фахівців, здатних передати свої знання та досвід турецьким учням. Хоча я безпосередньо не проводила співбесід, моя робота включала ретельний відбір кандидатів, комунікацію з ними та координацію процесу працевлаштування.

Пошук викладачів вимагав глибокого розуміння специфіки турецької освітньої системи та культурних особливостей країни. У Туреччині приватні дошкільні заклади складають 61% від загальної кількості, що свідчить про високий рівень довіри до приватної освіти [5].

Це підкреслює важливість якісного підходу до підбору персоналу для забезпечення високих стандартів навчання, тому комунікація з потенційними

викладачами була не менш складною складовою моєї роботи. Важливо було не лише оцінити професійні навички кандидатів, але й зрозуміти їхню мотивацію та готовність працювати в онлайн-форматі, до того ж більшість відповідали на англійську мову турецькою, тому довелось вивчити декілька фраз турецькою. Зважаючи на те, що дистанційна освіта в Туреччині набуває все більшої популярності, особливо після пандемії COVID-19, багато викладачів виявляли інтерес до співпраці з GoITeens.

Після відбору відповідних кандидатів шляхом співбесіди з турецьким рекрутером, наступним кроком було їх працевлаштування та інтеграція в команду. Цей процес включав надсилання оффери – документу про початок співпраці, ознайомлення з методологією викладання GoITeens, навчальними матеріалами для турецької аудиторії, важливо було створити комфортні умови для викладачів, щоб вони могли зосередитися на головному - якісному навчанні студентів.

Розширення діяльності GoITeens на турецький ринок відкриває нові перспективи для компанії. Завдяки зростаючому попиту на онлайн-освіту та високій зацікавленості місцевих фахівців у співпраці, очікується значне збільшення кількості студентів та зміцнення позицій на міжнародному ринку освітніх послуг.

Переходи на онлайн-формат потребують нових навичок у всіх співробітників: вміння працювати з EdTech-інструментами, адаптувати контент, залучати студентів дистанційно. Також змінюються процеси адаптації та контролю якості викладання. «ГОУ АЙТІНС» працює на ринку ІТ-освіти для підлітків, тому її ключовими викликами є швидка зміна ІТ-технологій, зростання конкуренції, потреба в нових форматах навчання. В компанія вже присутня LMS-платформа для навчання, автоматизоване планування та онлайн-інструменти для всіх співробітників.

Формування культури, що підтримує інновації та постійне навчання, є ключовим фактором успішної цифрової трансформації. ТОВ «ГОУ АЙТІНС» інвестує в розвиток цифрових навичок своїх співробітників та заохочує їх до використання нових технологій у повсякденній роботі. Саме з цієї причини під час роботи з кандидатами, я використовувала HRM-систему Hurma System для автоматизації процесу рекрутингу, адаптації та оцінки персоналу. Це зменшило моє навантаження та підвищило ефективність управління людським капіталом. Адже до Hurma всі дані зберігались лише в електронних листах та Excel-таблиця, де було досить тяжко швидко знайти необхідну інформацію, а в Хурмі всі дані по кандидату автоматично зберігались – достатньо лише перейти на його профіль на платформі і можна побачити чи кандидат отримав оффер та став повноцінним викладачем чи, можливо, відмовився та з якої причини. Рекрутери та інтерв'юери можуть ставити оцінки та додавати коментарі протягом усього процесу комунікації та найму кандидата – потрібно лише відкрити його профіль.

До того ж компанія використовує внутрішні платформи для обміну знаннями та досвідом між співробітниками, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та збереженню корпоративної пам'яті. Наприклад, онбординг в Skillsetter, постійні навчання на платформі LMS, внутрішні курси – усе це дозволяє персоналу постійно вдосконалюватися без відриву від роботи.

Також з цікавих напрямів цифрової трансформації є автоматизація рутинних завдань, наприклад, облік часу, запити на відпустку, оформлення документів. Якщо повернутись до HRM-системи Hurma System, вона допомагає з вирішенням цих питань та дозволяє зосередитися на прийнятті рішень, а не на паперовій роботі як звичайним штатним співробітникам, так і менеджменту компанії.

Підсумовуючи, хочу сказати що участь у цьому проекті стала для мене дуже цінним досвідом. Я змогла попрактикуватись у наймі кандидатів

англійською та турецькою мовами, долучитися до розширення компанії на новий ринок, взаємодіяти з цікавими та новими напрямками цифрової трансформації, автоматизації задач. Звісно ж, змогла познайомитись з талановитими колегами та викладачами, яких наймала, з певними культурними особливостями у діловому спілкуванні та спостерігати за тим, як наші спільні зусилля приносять результати.

GoITeens має унікальну можливість стати лідером у сфері онлайн-освіти, завдяки ефективній бізнес-моделі, актуальності цифрового контенту та професійності викладачів, а це в свою чергу надихає та мотивує до подальшої роботи.

2.2 Вплив цифрових трансформацій на ефективність управління людським капіталом

Цифрова трансформація стрімко змінює правила гри у світі бізнесу. Вона не просто торкається окремих процесів, а проникає в саму суть стратегічного управління людським капіталом.

По-перше, вона забезпечує підвищення операційної ефективності, автоматизуючи рутинні завдання і знижуючи витрати на ведення бізнесу. Завдяки цьому компанії можуть зосередитися на стратегічних завданнях і інноваціях. По-друге, цифрова трансформація дозволяє покращити взаємодію з клієнтами через персоналізовані послуги, швидкий зворотній зв'язок та покращення якості обслуговування. Це, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню їх лояльності. По-третє, цифрова трансформація сприяє створенню нових бізнес-моделей та можливостей для отримання доходу. Вона дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові продукти і послуги, що відповідають сучасним потребам споживачів. Також цифрова трансформація допомагає організаціям використовувати дані для прийняття більш обґрунтованих рішень, що покращує

стратегічне планування та управління [40].

Головна перевага в нову епоху – це не самі технології, а здатність людей їх прийняти, зрозуміти і використати. А отже, формування цифрової культури, гнучких навичок і ментальності "навчання протягом життя" – ключ до виживання і процвітання.

Аналітика даних дозволяє точніше прогнозувати кадрові потреби, краще розуміти потенціал співробітників і оцінювати ефективність навчальних програм. Штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та блокчейн уже не футуристичні ідеї, а інструменти, які визначають конкурентоспроможність і стійкість компаній. Це великий крок до персоналізованого управління людським капіталом.

Для досягнення усіх цілей та прийняття правильних рішень, HR-менеджери та інші фахівці, що працюють з управлінням людським капіталом, використовують системи HCM та інші програмні рішення для автоматизації та оптимізації процесів [26].

Які переваги мають HCM (Human Capital Management) та як впливають на ефективність управління людським капіталом? HCM пропонує організаціям безліч переваг для ефективного управління своєю робочою силою:

- Оптимізація HR-процесів – за допомогою системи, компанія може автоматизувати та оптимізувати певні HR-процеси на кшталт адаптації співробітників, керування відпустками, перевірка ефективності тощо;
- Централізований доступ до даних про співробітників – система надає централізовану базу даних, де фахівці можуть зберігати дані про співробітників та з легкістю керувати ними. Наявність єдиного джерела даних зменшує ризик неточностей та робить дані більш послідовними;
- Удосконалений процес прийняття рішень у сфері управління персоналом – використовуючи систему HCM, HR-менеджери можуть постійно мати

доступ до статистичних та аналітичних даних про працівників в реальному часі. Завдяки цій функції, керівники та інші відповідальні працівники можуть приймати більш обґрунтовані рішення стосовно керування персоналом;

- Відповідність і звітність – програмне забезпечення HCM допомагає організаціям дотримуватися трудового законодавства та нормативних актів шляхом автоматизації процесів відповідності. Це забезпечує точний розрахунок заробітної плати, податкові відрахування та дотримання трудового законодавства;
- Управління та розвиток талантів – система HCM надає інструменти для управління талантами, що охоплює управління продуктивністю, встановлення цілей, планування розвитку кар'єри та планування наступності;
- Інтеграція та масштабованість – система HCM може інтегруватися з іншими системами, такими як платформа для нарахування заробітної плати, адміністрування пільг, управління навчанням і найм. Це автоматизує ще більшу кількість завдань та пришвидшує їхнє виконання [26].

ГОУ АЙТІНС сучасна компанія, тому використовує HCM-систему PeopleForce, яка надає безліч можливостей та усі перелічені переваги. Також дана програма знижує час на рекрутинг на 30-50% завдяки сортуванню резюме та інтеграції з різними порталами, job-сайтами, як наприклад, Work.ua та Robota.

Також в компанії використовуються сучасні цифрові інструменти, зокрема Notion (Рис. 2.1), такі системи змінюють підхід до організації робочого простору та управління задачами в командах. Цей застосунок є гідною альтернативою традиційним блокнотам і стосам паперових записів, що є не лише

практичнішим, а й екологічно відповідальним вибором. Відмова від паперових носіїв знижує обсяг побутових відходів, що цілком відповідає цілям сталого розвитку.

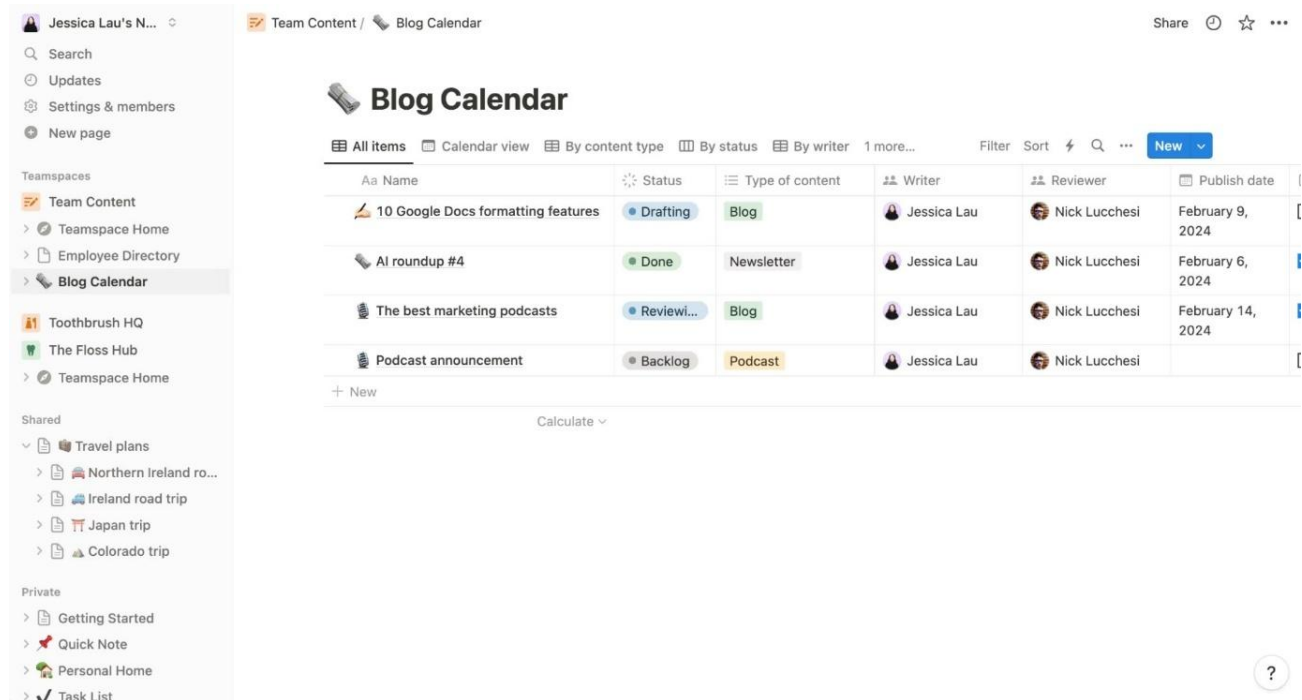


Рисунок 2.1 – Інтерфейс додатку Notion [20]

Для менеджера та компанії, в цілому, перехід на платформу Notion означає якісно новий рівень прозорості та зручності в управлінні. Усі завдання зберігаються в єдиному інтерфейсі, доступ до якого мають усі члени команди.

Це мега-ефективно, так як дає змогу:

- миттєво бачити прогрес за кожною задачею;
- змінювати дедлайни чи пріоритети без потреби у довгих листуваннях або зустрічах;
- коментувати завдання, залишати фідбек і будувати живу комунікацію прямо в середовищі платформи.

Notion дозволяє створювати структуру із внутрішньої документації, бази знань, дашбордів, чеклістів і календарів, що надзвичайно важливо для швидкозростаючих компаній, таких як ТОВ «ГОУ АЙТІНС».

Окрім цього, я та мої колеги відчують більшу залученість і відповідальність, адже кожен має змогу не лише бачити власні завдання, а й розуміти, як вони інтегруються в загальний стратегічний план компанії. Це сприяє розвитку командної роботи та відкритості.

Використання платформ типу Notion - це не просто про зручність чи тренди. Це крок до більш ефективного, прозорого й екологічного управління, який водночас підвищує мотивацію працівників і дозволяє менеджеру діяти як лідеру - підтримувати, координувати та надихати команду в реальному часі.

2.3 Комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ГОУ АЙТІНС» в умовах цифрової трансформації

Проте цифрова революція – це не лише про можливості, а й про виклики. Серед них – страх змін, потреба в перекваліфікації, етичні дилеми, питання довіри до алгоритмів. Організаціям потрібна сильна стратегія змін і лідери, які не просто впроваджують інновації, а надихають до них.

За період моєї роботи з 01.01.2023 до 23.02.2025 було найнято 381 викладача, з них 171 викладач звільнились за певними обставинами, що складає 45% від загальної кількості найнятих працівників. Це значно перевищує загальноприйнятую норму плинності в 8-10%. Окрім цього, 10 викладачів перебувають у резерві та можуть бути залучені до роботи в майбутньому. Якщо розглянути коротший період, а саме проходження практики (06.01.2025 – 23.02.2025), то за цей час було найнято 18 викладачів для GoITeens та 4 викладачі для GoIT. Відповідну статистику та динаміку можна побачити на Рисунку 2.2 та Рисунку 2.3:

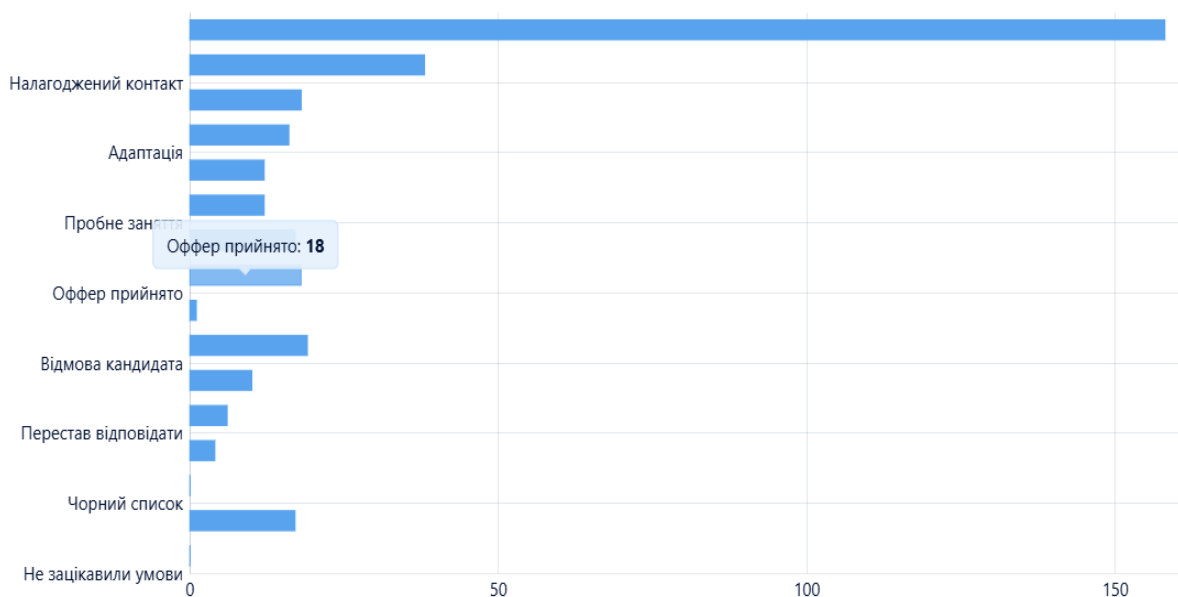


Рисунок 2.2 - Статистика найму викладачів для GoTeens за період проходження практики

Джерело: розроблено автором

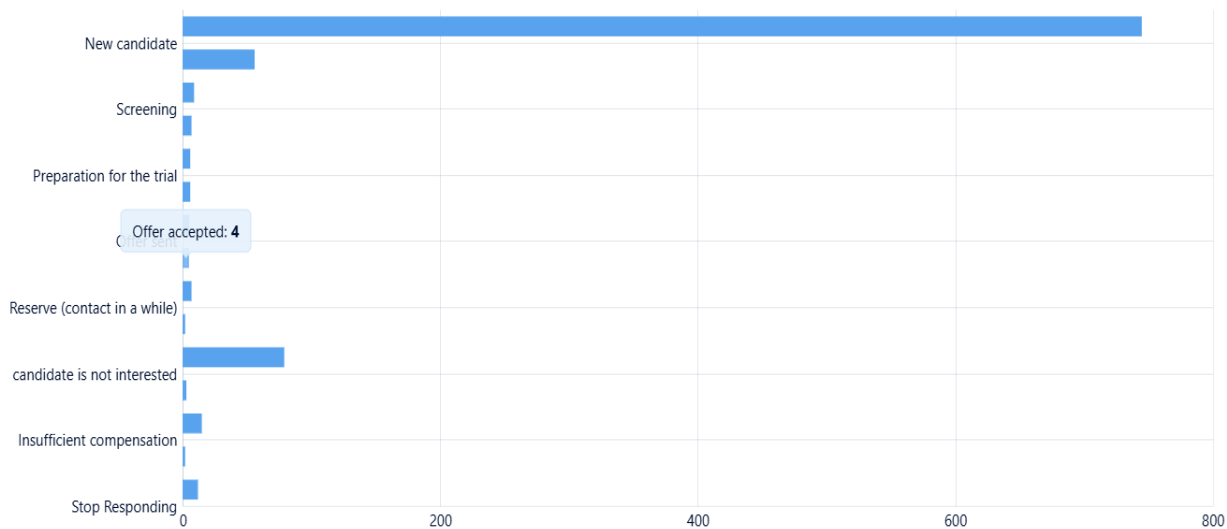


Рисунок 2.3 - Статистика найму викладачів для GoIT за період проходження практики

Джерело: розроблено автором

З 22-ох викладачів за період проходження практики лише 1 відмовився від співпраці за власним бажанням. Але якщо проаналізувати період з 01.01.2023 до 23.02.2025 та причини звільнених викладачів у кількості 171 особи та розділивши ці обставини по категоріях, можемо виділити 6 основних причин звільнення, а саме – вигорання, збільшення навантаження, зменшення матеріальної мотивації, а саме бонусної системи, зміни на основній роботі, відмова підписувати НДА (договір про нерозголошення) та особисті причини (хвороба, вагітність, зміна роботи і т.д.).

Компанія GoITeens, як динамічний гравець у сфері EdTech, активно розвивається, масштабуючи свої освітні продукти на міжнародні ринки, але разом з цим постають серйозні виклики, зокрема висока плинність кадрів. Щоб розібратися, чому у GoITeens спостерігається велика кількість звільнень, проведемо аналіз "5 Чому", який допомагає дійти до кореневої причини проблеми.

Чому 1: Чому в компанії висока плинність кадрів?

Працівники, особливо викладачі, часто залишають компанію через вигорання, відсутність кар'єрного зростання та недостатню мотивацію.

Чому 2: Чому викладачі вигорають та не бачать кар'єрних перспектив?

Робота у сфері освіти вимагає емоційної віддачі, високої гнучкості та адаптації до змін. Викладачі працюють із різними віковими групами, готуються до уроків, перевіряють роботи студентів, але не завжди отримують достатню підтримку, визнання та можливості для розвитку.

Чому 3: Чому в компанії недостатньо підтримки та можливостей для розвитку?

Компанія фокусується на масштабуванні бізнесу та зростанні кількості студентів, але внутрішні процеси розвитку персоналу, а саме система онбордингу, навчання та кар'єрного росту не завжди встигають адаптуватися.

Чому 4: Чому HR-процеси не встигають адаптуватись під зростання компанії?

При швидкому розширенні бізнесу компанія зосереджена на операційних процесах – запуску нових курсів, залученні студентів, оптимізації навчальних програм. Але це призводить до того, що робота з персоналом відходить на другий план, а викладачі не отримують достатньої підтримки та можливостей для самореалізації.

Чому 5: Чому компанія не приділяє достатньої уваги роботі з персоналом?

На стратегічному рівні люди сприймаються більше як ресурс, ніж як ключовий актив компанії. Відсутність чіткої довгострокової стратегії щодо утримання та розвитку працівників призводить до того, що талановиті викладачі не бачать майбутнього в компанії та шукають альтернативи.

Коренева причина проблеми, тобто плинність кадрів у GoITeens зумовлена тим, що компанія має певні когнітивні упередження та більше сфокусована на зростанні бізнесу, ніж на розвитку своїх працівників. Хоча онбординг та навчання викладачів присутні, система підтримки, кар'єрного зростання та мотивації залишається недостатньо розвиненою. Через це працівники відчувають вигорання, не бачать довгострокових перспектив і зрештою приймають рішення піти.

Це не є поодиноким явищем, адже в умовах швидкоплинних змін у робочому середовищі, зокрема через нову політику компанії щодо скорочення

оплати, щодо змін у податковій системі, утримання персоналу стає справжнім викликом.

Згідно з дослідженнями, середньорічна плинність кадрів у багатьох галузях у світі становить близько 15%, а в деяких сферах, таких як ІТ, цей показник може досягати 20-25%. І це не випадково, адже зміни в політиці компаній, не завжди чітко визначення зарплатних виплат або податкових змін — це часті фактори, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників і їхнє бажання залишатися в організації [6].

Для того, щоб зменшити плинність кадрів та вирішити інші проблеми, пропонуємо впровадити на постійній основі кілька ефективних інструментів. Одним із таких є система перфоманс ревію (англ. - performance review) - це метод оцінки фахівців за конкретний період, який визначає їхні сильні сторони та зони росту, hard і soft skills, забезпечує зворотний зв'язок від керівництва й колег і пропонує допомогу в професійному розвитку. Проводити його необхідно один раз на пів року і це дозволить не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити систематичний зворотний зв'язок, що дуже важливо для розвитку команди та її стабільності. обов'язковими складовими performance review є: корпоративні компетенції, OKR, KPI, PIP та 1:1 зустрічі між співробітником та керівником перед остаточним затвердженням системи. Перфоманс ревію створює прозору систему оцінювання, яка дозволяє працівникам зрозуміти, де вони можуть покращити свої результати, а також отримати відповідні заохочення (матеріальні та нематеріальні) чи коригувальні заходи, що підвищить рівень задоволеності (Табл. 2.2):

Таблиця 2.2 - Складові Performance review

Етапи	Опис	Задачі	Відповіда льні за етап
0. Підгото вка персона льного файлу	<p>Кожен співробітник отримує підготовлену форму з попередньо внесеними даними по оцінці корпоративних компетенцій та підготовленими шаблонами для самостійного внесення KPI, OKR та PIP</p>	<p>Співробітник: аналізує оцінку корп. компетенцій, вносить дані по KPI, OKR, вносить в PIP пропозицію цілей з урахуванням проаналізованих результатів</p> <hr/> <p>Керівник: перевіряє коректність заповнених співробітником даних та відповідність внесених результатів</p>	<p>За коректно заповнену форму відповідальний безпосередній керівник</p>
1. Оцінка корпора тивних компете нцій	<p>Компетенція - це інтегральна якість, що поєднує в собі знання, навички та мотивацію, необхідні для виконання конкретного виду робіт. Оцінка</p>	<p>Співробітник: аналізує інформацію у відповідній вкладці і на основі фінальних даних сформулювати в PIP цілі для розвитку компетенцій.</p> <p>Керівник: ознайомлюється з оцінкою</p>	<p>Співробітник відповідальний за внесення базових цілей в PIP, а керівник - за їх</p>

	<p>компетенцій – оцінка ступеня вияву співробітником певної компетенції за звітний період</p> <p>Вага блоку у фінальній щорічній оцінці - 15%</p>	<p>корпоративних компетенцій, аналізує відкриті коментарі та пропозицію від співробітника по цілям, актуалізує доречність пропозицій співробітника з реальними цілями</p>	<p>актуальність</p>
<p>2. Аналіз щоквартального виконання КРІ</p>	<p>КРІ – це система оцінки досягнень компанії або її окремих співробітників, що допомагає зрозуміти, наскільки їхня робота наближає до реалізації стратегічні цілі компанії [41].</p> <p>Вага блоку у фінальній щорічній оцінці - 50%</p>	<p>Співробітник: На основі внесених даних робить висновки по досягненню показників та вносить пропозиції по їх розвитку в цілі РІР.</p> <p>Керівник спільно із співробітником на 1-on-1 обговорюють результати та запропоновані співробітником цілі для узгодження РІР</p>	<p>За коректно заповнену форму відповідальний безпосередній керівник</p>
<p>3. Аналіз щоквартального досягнення ОКР</p>	<p>ОКР — це методологія постановки і реалізації цілей.</p> <p>Objective — це глобальна мета, яка описує, куди ми йдемо, до чого прагнемо або що</p>	<p>результати та запропоновані співробітником цілі для узгодження РІР</p>	

	<p>хочемо змінити за певний період (в основному це квартал).</p> <p>Key Result — це ключовий результат по відношенню до Objective. Показує етапи просування до глобальної мети, метрики просування або його оцінку [42].</p> <p>Вага блоку у фінальній щорічній оцінці - 25%</p>		
<p>4. Написання PIP</p>	<p>Performance improvement plan (далі PIP) - це програма взаємопов'язаних інструментів розвитку, націлена на прокачування компетенцій, які необхідні для поліпшення результатів роботи.</p> <p>Вага блоку у фінальній щорічній оцінці - 10%</p>	<p>Співробітник: на основі результатів щорічної оцінки корпоративних компетенцій, аналізу КРІ та ОКР формулює список компетенцій, знань та навичок, які потребують розвитку та вносить пропозиції цілей та дій перед 1:1 з керівником.</p> <p>Керівник: аналізує усі внесені результати та пропозиції по цілям та діям перед 1-on-1</p>	<p>Співробітник пропонує цілі та дії, керівник відповідальний за їх узгодження з реальними зонами розвитку співробітника</p>

		<p>для узгодження РІР та вносить свої коригування.</p> <p>*Рекомендація:</p> <p>планувати не більше 3-4 індивідуальних великих цілей, але зосередити увагу на правильних конкретних діях</p>	
5. 1:1 зустріч	<p>Регулярна зустріч, яка використовується, щоб надавати зворотний зв'язок, тримати один одного в курсі, вирішувати проблеми та допомагати учасникам розвиватися у своїх ролях.</p>	<p>Керівник призначає зустріч зі співробітником для ревізії його ефективності та затвердження РІР</p>	<p>За проведення 1-on-1 та затвердження РІР відповідальний керівник</p>

Джерело: розроблено автором

Складові перфоманс ревізії у форматі файлу для оцінювання мають виглядати наступним чином (Рисунок 2.4-2.8):

ПІБ	Сидляренко Ілона
Посада	Рекрутер
Департамент	HR
01.01.2024	73,4%
Metrics	Average score:
1. Результативність: оцінка	4.00
2. Feedback-driven: оцінка	4.50
3. Гнучкість: оцінка	3.00
4. Vision: оцінка	4.00
5. Орієнтація на створення цінності: оцінка	3.00
6. Самоорганізація: оцінка	3.50
Total average by employee	3,67

Рисунок 2.4 - Корпоративні компетенції

Джерело: розроблено автором

Приклад для заповнення:

Період	KPIs (критерії вимірювання якості роботи):	Q1 2024 метрика (план)	Q1 2024 факт	Вага	% виконання	QX sum
QX 2024	Закрити 20 вакансій	20	19	30%	28,5%	95,8%
	% проходження випробувального терміну	80%	100%	25%	31,3%	
	Зниження витрат на 10%	-10%	-8%	45%	36,0%	
	KPI 4 опис	0%	0%	0%		
	KPI 5 опис	0%	0%	0%		
				100%		

Рисунок 2.5 - KPI (метрики)

Джерело: розроблено автором

Приклад заповнення:

Період	№ OKR	% виконання OKR	Посилання на Notion	QX average %
QX 2024	1	70%		94%
	2	100%		
	3	100%		
	4	100%		
	5	100%		

Форма для заповнення:

Період	№ OKR	% виконання OKR	Посилання на Notion	Q1 average %
Q1 2024	OKR 1 Налагодити процес рекомендації викладачів	100%	https://www.notion.so/g	100%

Рисунок 2.6 - OKR (постановка і реалізація цілей)

Джерело: розроблено автором

старатись та дійсно зможуть показати результат своєї роботи та чесно отримати підвищення або ж винагороду, премію.

Ще одним важливим кроком у боротьбі з плинністю кадрів і професійним вигоранням є впровадження **вебінарів з ментального здоров'я для співробітників.**

Вигорання – це не просто тимчасова втома, а серйозна проблема, яка впливає на продуктивність, мотивацію та загальний психологічний стан працівників. За даними досліджень Gallup, 76% працівників принаймні раз у житті відчували вигорання на роботі, а 28% страждають від нього постійно [7].

Зважаючи на те, що зимовий період є піковим для виснаження персоналу, варто завчасно подбати про профілактику цієї проблеми. Організація онлайн-вебінару з ментального здоров'я для працівників, де психолог або коуч поділиться техніками боротьби зі стресом, управління емоціями та методами профілактики вигорання, допоможе значно зменшити рівень напруженості серед співробітників. Це не потребує значних ресурсів, але має потужний вплив на емоційний стан команди.

Основною метою впровадження такого заходу є зниження рівня стресу серед співробітників, підвищення рівня емоційного добробуту та формування культури підтримки й турботи про працівників. Для цього необхідні фінансові ресурси у вигляді оплати послуг психолога чи коуча, трудові ресурси HR-відділу для організації події та збору фідбеку, а також онлайн-платформа для проведення вебінару, наприклад Zoom або Google Meet. Очікувані результати включають зменшення рівня вигорання серед працівників на 15-20% (за результатами анонімного опитування після впровадження), збільшення рівня задоволеності персоналу на 25% за рахунок відчуття підтримки з боку компанії та підвищення продуктивності на 10-12%, оскільки менший рівень стресу безпосередньо впливає на ефективність роботи.

Для реалізації цієї ініціативи необхідно пройти кілька ключових етапів. Перший – підготовчий, який займе близько двох тижнів і включатиме вибір компанії або окремого спікера, розробку контенту та узгодження формату. Наступний – аносування вебінару, що триватиме близько тижня та передбачатиме розсилку запрошень і мотивацію співробітників до участі. Сам вебінар проходитиме в один день, але його ефект може тривати набагато довше, якщо компанія вирішить зробити такі заходи регулярними. Завершальним етапом стане збір фідбеку протягом тижня після проведення вебінару, що дозволить оцінити його ефективність та внести корективи для подальших подібних заходів.

Запровадження такого вебінару – це не просто одноразовий захід, а частина стратегічного підходу до формування здорового робочого середовища. Співробітники, які бачать, що компанія дбає про їхній ментальний стан, відчувають більшу мотивацію працювати та залишатися в організації. Це стане ще одним кроком у побудові лояльної та продуктивної команди, що напяму впливатиме на успіх компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження показало, що в сучасних умовах цифрової трансформації людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом для бізнес-організацій, визначаючи їхню конкурентоспроможність, інноваційність та здатність до адаптації. Традиційні підходи до управління персоналом вже не відповідають динаміці змін і потребують переосмислення, впровадження нових технологій, гнучких моделей організації праці та розвитку персоналу.

У роботі було обґрунтовано, що людський капітал - це багатогранна категорія, яка охоплює не лише знання, навички, досвід і кваліфікацію працівників, а й їхню мотивацію, цінності, креативність, здоров'я, адаптивність і здатність до навчання. Саме ці компоненти визначають потенціал компанії до розвитку та зростання в умовах цифрової економіки.

Аналіз сучасних підходів до управління людським капіталом показав, що ефективність HCM (Human Capital Management) залежить від здатності організації інтегрувати цифрові інструменти, автоматизувати HR-процеси, впроваджувати аналітику даних і розвивати цифрові компетенції співробітників. Водночас цифровізація створює нові виклики - зростає ризик інформаційного перевантаження, вигорання персоналу, виникають складнощі адаптації до нових технологій, що потребує додаткової уваги до підтримки ментального здоров'я та формування сприятливого корпоративного середовища.

Під час проходження практики у ТОВ «ГОУ АЙТІНС» я отримала цінний досвід роботи у сфері рекрутингу та управління персоналом. Компанія є сучасною освітньою організацією, яка активно розвивається та пропонує інноваційні підходи до навчання дітей і підлітків у сфері інформаційних технологій. Вивчення внутрішнього середовища бізнес-організації дозволило

мені глибше зрозуміти її структуру, принципи управління та особливості функціонування.

Основна увага під час практики була зосереджена на діяльності HR-відділу, де я ознайомилася з процесами підбору персоналу, адаптації нових співробітників, кадрового адміністрування та стратегічного планування у сфері людських ресурсів. Важливим аспектом роботи стало використання сучасних HR-інструментів, зокрема платформи PeopleForce, яка дозволяє ефективно вести облік співробітників, аналізувати продуктивність команди та оптимізувати бізнес-процеси.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІНС» підтвердив, що впровадження цифрових рішень у сфері управління людським капіталом дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, покращити залученість персоналу та якість прийняття управлінських рішень. Разом із цим, було виявлено низку проблем, серед яких - зростання навантаження на працівників, необхідність постійного навчання та ризику професійного вигорання.

Розроблений у роботі комплекс заходів з удосконалення управління людським капіталом враховує як переваги, так і потенційні ризики цифрової трансформації. Рекомендації спрямовані на розвиток цифрових і гнучких навичок працівників, впровадження систем підтримки ментального здоров'я, підвищення гнучкості організаційної структури та формування культури безперервного навчання.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування розроблених підходів і інструментів не лише в ТОВ «ГОУ АЙТІНС», а й у будь-яких сучасних компаніях, які прагнуть підвищити ефективність управління персоналом в умовах цифрових змін. Теоретичні та практичні результати роботи

можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки нового покоління HR-менеджерів, здатних працювати в умовах цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу, але водночас висуває нові вимоги до організацій та працівників. Успішність компаній у цифрову епоху визначатиметься їхньою здатністю інвестувати в людей, створювати умови для розкриття потенціалу кожного співробітника, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати баланс між технологічним прогресом і людськими цінностями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт ГОУ АЙТІНС. URL: <https://goiteens.com/> (дата звернення: 20.01.2025)
2. Вікіпедія. Компанія GoITeens. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/GoITeens> (дата звернення: 20.01.2025)
3. Мінцифри запустило освітній серіал про діджитал-маркетинг для студентів і школярів. Рубрика. URL: <https://rubryka.com/2020/09/11/mintsyfry-zapustyl-osvitnij-serial-pro-didzhytal-marketyng-dlya-studentiv-i-shkolyariv/> (дата звернення: 23.01.2025)
4. Ринок онлайн освіти в Україні - аналітичний огляд. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-onlajn-obrazovaniya-v-ukraine-analitcheskij-obzor> (дата звернення: 05.02.2025)
5. Чого українського бракує в Туреччині для виховання дитини. WordPress. URL: [Чого українського бракує в Туреччині для виховання дитини – Дописи з Туреччини](#) (дата звернення: 05.02.2025)
6. Маркасян П. Вплив корпоративної культури на вигорання співробітників. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/vplyv-korporatyvnoyi-kultury-na-vygorannya-spivrobitnykiv/> (дата звернення: 20.01.2025)
7. Wigert В. Employee Burnout: The Biggest Myth. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx> (дата звернення: 17.02.2025)
8. Покатис В. Ми — майбутнє України: Як українська компанія GoITeens під час війни безкоштовний провела навчальний марафон для 7 000 дітей. Womo. URL: <https://womo.ua/mi-maybutnye-ukrayini-yak-ukrayinska-kompaniya-goiteens-pid-chas-viyni-bezkoshtovniy-provela-navchalniy-marafon-dlya-7-000-ditey/> (дата звернення: 10.02.2025)

9. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін. ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017.
10. Бондарчук Н. Теоретичний зміст людського капіталу та його складові, *вип. 14*.
11. Команда Hurma. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. *Hurma*. 28.12.2024. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika/> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Оцінка управлінських компетенцій: як визначити рівень керівника. *Hurma*. 18.11.2019. URL: <https://hurma.work/ru/blog/oczenka-upravlencheskih-kompetenczij-kak-opredelit-uroven-rukovoditelya/> (дата звернення: 04.04.2025).
13. Annmetti. *Instagram*. 09.04.2024. URL: https://www.instagram.com/p/C5i3JSUt5Pf/?img_index=6 (дата звернення: 09.04.2025).
14. Kieran S. Book Review on HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *Irish Journal of Management*. 2018.
15. LiveBusiness. Топ 10: HRM системи (для України). *LiveBusiness*. 11.05.2025. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tags/hrm/> (дата звернення: 03.05.2025).
16. PeopleForce. Управління людським капіталом (HCM). *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-capital-management> (дата звернення: 01.05.2025).
17. Азарова А. О., Остапчук Я. Ю., Пугач В. С. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2022. вип. 37.

18. Гинда С., Гинда О. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2017. вип. 12. С. 73–78.
19. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ. *Via economica*. 2024. вип. 5. С. 28–35.
20. Команда Hurma. Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання. *Hurma*. 26.12.2024. URL: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/> (дата звернення: 03.04.2025).
21. Команда Hurma. Як провести опитування задоволеності персоналу і зробити команду по-справжньому залученою?. *Hurma*. 07.03.2025. URL: <https://hurma.work/blog/opituvannya-zadovolenosti-personalu/> (дата звернення: 11.03.2025).
22. Линдюк О., Павлова О. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: НАУКОВІ ПІДХОДИ. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. Т. 2, вип. 16. С. 6–29.
23. Команда Hurma. Індивідуальний план розвитку співробітника: що це і як скласти. *Hurma*. 26.01.2025. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/> (дата звернення: 26.02.2025).
24. Команда Hurma. Що таке задоволеність персоналу?. *Hurma*. 30.12.2024. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-zadovolenist-personalu/> (дата звернення: 24.04.2025).
25. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2022. вип. 41.

26. Команда Hurma. Що таке управління людським капіталом (HCM)?. *Hurma*. 21.08.2021. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-upravlinnya-lyudskym-kapitalom-hcm/> (дата звернення: 01.05.2025).
27. Команда Hurma. Що таке плинність кадрів?. *Hurma*. 19.02.2025. URL: <https://hurma.work/blog/plinnist-kadriv-hr-glosarij/> (дата звернення: 19.04.2025).
28. Команда Hurma. HRM: як побудувати ефективну систему для управління персоналом. *Hurma*. 16.12.2024. URL: <https://hurma.work/blog/zadachi-ta-vykyky-hrm-vse-pro-shho-vam-varto-znaty/> (дата звернення: 26.04.2025).
29. Команда Hurma. Тренди HR-автоматизації у 2025 році. *Hurma*. 01.12.2024. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-avtomatyzacziyi/> (дата звернення: 16.04.2025).
30. Прушківська Е., Переверзева А. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Економічний вісник НГУ*. 2007. вип. 3. С. 17–24.
31. Команда Hurma. Штучний інтелект для HR: прогресивні рішення, які змінюють гру. *Hurma*. 11.10.2024. URL: <https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/> (дата звернення: 15.03.2025).
32. Команда Hurma. HRIS для гібридної роботи: чому HURMA ідеально підходить для сучасних робочих умов. *Hurma*. 07.01.2025. URL: <https://hurma.work/blog/hris-rishennya-dlya-gibridnoyi-komandi/> (дата звернення: 04.04.2025).
33. Команда Hurma. HR-брендинг: як маркетингові стратегії допомагають привертати і утримувати таланти. *Hurma*. 11.03.2025. URL: <https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-hr-brening/> (дата звернення: 28.03.2025).

34. Рівненський Державний Гуманітарний Університет. VIA ECONOMICA / ред. І. О. Дейнега. 5-те вид. 65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1 : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Т. 5.
35. Команда Hurma. Навіть влада автоматизує HR-процеси: у планах Кабміну діджиталізація паперового документообігу. *Hurma*. 19.09.2019. URL: <https://hurma.work/blog/navit-vlada-avtomatizuye-hr-proczesi-u-planah-kabminu-didzhitalizacziya-paperovogo-dokumentoobigu/> (дата звернення: 28.03.2025).
36. Команда Hurma. Як економити на автоматизації HR у період кризи. *Hurma*. 06.04.2020. URL: <https://hurma.work/blog/yak-ekonomiti-na-avtomatizacziyi-hr-u-period-krizi/> (дата звернення: 18.04.2025).
37. Команда Hurma. Як побудувати HR-процеси: посібник для малого бізнесу. *Hurma*. 18.09.2024. URL: <https://hurma.work/blog/hr-proczesi-u-malomu-biznesi/> (дата звернення: 01.05.2025).
38. Команда Hurma. Заохочення співробітників: сучасні підходи. *Hurma*. 04.10.2024. URL: <https://hurma.work/blog/yak-zaokhochuvaty-ta-utrymuvaty-talanty/> (дата звернення: 11.04.2025).
39. Книга HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources / Д. Ульріх та ін. McGraw-Hill, 2012.
40. Bersin J., Chamorro-Premuzic T., Bourke J., & van Esch P. Talent Management in the Age of AI. *People + Strategy Journal*. 2020. Vol. 43(2). P. 14–24
41. Гріньова А. Мірило успіху: навіщо потрібні КРІ та як їх розрахувати. *Happy Monday*. 18.08.2020. URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty>. (дата звернення: 13.05.2025).
42. Редакція. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат. *Happy Monday*. 06.05.2021. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-okr> (дата звернення: 13.05.2025).

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/13/2025

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації

Автор

Науковий керівник / Експерт

Сидляренко Ілона ВалеріївнаРешетняк Тетяна Іванівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

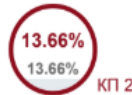
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

8358

Кількість слів



КЦ

64335

Кількість символів

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Сидляренко Ілона

Назва роботи: Управління людським капіталом бізнес-організації в умовах цифрової трансформації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Решетняк Тетяна Іванівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 16.74%, КП 2 – 13.66%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

□ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

□ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

“28” травня 2025 р.

Тетяна РЕШЕТНЯК