

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».  
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки та управління персоналом

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни: «Управління персоналом»

на тему: «Цифровізація процесів управління персоналом: можливості та  
ризики»

Студента: Худолєєва Сергія Сергійовича  
Курсу 3-го  
Групи ІН16-4-23-Б1УПП(4.од)  
Спеціальності 051 «Економіка»

Керівник курсової роботи  
завідувач кафедри економіки та  
управління персоналом, к.пед.н., доцент  
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

|          |                        |
|----------|------------------------|
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |
| _____    | _____                  |
| (підпис) | (прізвище та ініціали) |

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ЗМІСТ</b>                                                                                                                                                |           |
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                                                          | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ<br/>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ<br/>РЕСУРСІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>                 | <b>6</b>  |
| 1.1. Інноваційні тенденції розвитку управління персоналом у<br>цифровому середовищі .....                                                                   | 6         |
| 1.2. Цифрові технології та методи моделювання в управлінні<br>персоналом .....                                                                              | 12        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ<br/>ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА<br/>РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ<br/>ПІДПРИЄМСТВА.....</b> | <b>19</b> |
| 2.1. Специфіка управління ефективністю персоналу в умовах цифрової<br>трансформації .....                                                                   | 19        |
| 2.2. Оцінка потенціалу цифровізації окремих підсистем управління<br>персоналом.....                                                                         | 24        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРИСТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ<br/>ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНТРОЛІ<br/>ПЕРСОНАЛУ .....</b>                                | <b>30</b> |
| 3.1. Методичні підходи та інструменти впровадження цифрових рішень<br>у процес управління персоналом .....                                                  | 30        |
| 3.2. Можливості оптимізації процесів управління персоналом у<br>контексті цифрової трансформації .....                                                      | 33        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                        | <b>37</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                      | <b>39</b> |

## ВСТУП

**Актуальність** цієї теми полягає в необхідності активної інтеграції цифрових технологій у системи управління персоналом компаній, що набуває дедалі більшої актуальності. Сучасні моделі повинні не лише описувати поточну ситуацію, а й пропонувати можливість прогнозування впливу цифрових рішень на ефективність використання трудового потенціалу. З огляду на швидкі темпи розвитку технологій, важливість HR-аналітики, автоматизації робочих процесів, електронного навчання та інших цифрових інструментів неухильно зростає. Тому вкрай важливо розробити інтегровану модель, яка дозволить кількісно оцінити вплив цих факторів на продуктивність праці, прибуток на одного працівника та інші ключові показники ефективності.

**Мета** курсової роботи являє собою комплексний аналіз особливостей впровадження цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами, зокрема вивчення їх потенційних можливостей та ризиків, які виникають у процесі інтеграції сучасних інформаційних рішень у кадрову практику підприємств.

Реалізація цієї мети дозволить: дослідити сучасні цифрові технології, що використовуються в управлінні персоналом, визначити переваги впровадження цифрових технологій для організацій, включаючи підвищення ефективності управлінських процесів, поліпшення комунікацій та залучення співробітників, проаналізувати ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій в управлінні персоналом, такі як загроза витоку даних, недостатня підготовка персоналу, можливі проблеми з адаптацією технологій до специфіки бізнес-процесів.

**Об'єктом** дослідження курсової роботи є процеси управління персоналом в організаціях, які підлягають трансформації в умовах впровадження цифрових технологій. Це включає в себе:

- Системи управління людськими ресурсами (HRM): програмні рішення, що автоматизують процеси підбору, навчання, оцінки та розвитку персоналу;

- Цифрові платформи для рекрутингу: онлайн-сервіси та інструменти, що використовуються для залучення, відбору та оцінки кандидатів на вакантні посади;

- Інструменти для аналізу даних: аналітичні системи, які дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень, продуктивність працівників та інші ключові показники;

- Процеси адаптації персоналу до цифрових технологій: зміни в організаційній культурі, комунікації та навчанні, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Вивчення цих аспектів дозволить глибше зрозуміти, як цифрові технології впливають на управління персоналом, які можливості вони відкривають, а також які ризики потребують уваги під час їх впровадження.

Для аналізу було використано такі методи:

1. Аналіз літератури, вивчення наукових статей, монографій та інших джерел з теми цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами, їх можливостей та ризиків.

2. Порівняльний аналіз різних цифрових технологій управління персоналом, їх функціональних можливостей, переваг і недоліків. Це допомогло виявити найбільш ефективні рішення для різних типів організацій.

3. SWOT-аналіз - аналіз переваг і недоліків, а також потенційних можливостей і загроз, пов'язаних із інтеграцією цифрових технологій у процеси управління персоналом.

4. Формалізовані методи аналізу, використання статистичних методів для обробки даних, отриманих за допомогою опитувань, дозволили виявити тенденції та кореляції між впровадженням технологій та ефективністю управління людськими ресурсами.

Структура курсової роботи. Курсова робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів з двома підрозділами кожен, висновків та бібліографії.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Інноваційні тенденції розвитку управління персоналом у цифровому середовищі.**

Сучасні тенденції світового розвитку зумовлюють необхідність застосування новітніх підходів і методів реалізації управлінських та економічних процесів, оскільки економічний простір є надзвичайно динамічним і постійно змінюється під впливом глобальних викликів. У таких умовах особливої актуальності набуває глобалізація, яка сприяє посиленню взаємозалежності країн, інтеграції ринків, розвитку міжнародної конкуренції та швидкому поширенню інновацій. Саме тому ключовими факторами успішного функціонування сучасних підприємств і держав стають здатність адаптуватися до змін та впроваджувати прогресивні технології.

Одним із найбільш значущих глобальних трендів сучасності є цифрова трансформація, яка охоплює практично всі сфери суспільного та економічного життя. Вона змінює традиційні моделі ведення бізнесу, структуру управління, форми комунікації та способи взаємодії між суб'єктами економіки. Внаслідок цього цифрові технології стають не лише допоміжним інструментом, а важливим стратегічним ресурсом для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організацій.

Варто зазначити, що поняття «цифрова трансформація» та «цифровізація» у багатьох інформаційних джерелах часто використовуються як тотожні, однак між ними існує суттєва різниця. Цифрова трансформація є ширшим поняттям і передбачає комплексні зміни в діяльності організації, які охоплюють не лише впровадження технологій, але й зміну управлінських підходів, бізнес-процесів, корпоративної культури та взаємодії з клієнтами. Водночас цифровізація виступає ключовою складовою цифрової трансформації та передбачає процес оцифровування інформації, тобто переведення даних з аналогових носіїв у цифровий формат [1]. Крім того,

цифровізація включає створення нових продуктів і послуг, які спочатку формуються у цифровій формі, а також автоматизацію процесів на основі сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, цифровізація є важливим етапом на шляху цифрової трансформації, оскільки саме вона забезпечує технічну основу для подальших інноваційних змін, спрямованих на розвиток економіки та підвищення ефективності управління в умовах сучасного глобального середовища.

Дослідження концептуального поля цифрової трансформації дало змогу визначити ключові конструкти, що формують складну ієрархічну та взаємопов'язану систему категорій. Системне осмислення цієї сукупності понять дозволяє глибше зрозуміти сучасні процеси розвитку бізнес-середовища та простежити основні аспекти формування контексту, в якому функціонують і трансформуються сучасні компанії. Адже цифрові зміни охоплюють не лише технологічну складову діяльності підприємств, а й впливають на управлінські підходи, економічні відносини, організаційну структуру та стратегічні пріоритети розвитку.

До основних конструктів, що формують дане концептуальне поле, належать поняття цифрової економіки та її структурних компонентів, цифрової трансформації як комплексного процесу змін, цифровізації як практичного механізму впровадження цифрових рішень, цифровізації суспільства, а також чинників і драйверів, які стимулюють та прискорюють трансформаційні процеси на різних рівнях. Зокрема, такі драйвери проявляються на мікрорівні (підприємства та організації), мезорівні (галузі, регіони, ринки) і макрорівні (національна економіка, державна політика, міжнародні економічні процеси). Їхній вплив зумовлює необхідність швидкої адаптації суб'єктів господарювання до нових умов, що формуються під дією цифрових інновацій та глобальних викликів.

Важливо підкреслити, що концептуальне поле цифрової трансформації вибудовується навколо центрального елементу – інформаційно-комунікаційних технологій. Саме вони виступають основою сучасних цифрових перетворень, забезпечують обробку, зберігання та передачу інформації, створюють можливості для автоматизації процесів, розвитку цифрових платформ та використання великих масивів даних. Через свої змістовні характеристики інформаційно-комунікаційні технології тісно інтегруються з іншими концептами, формуючи цілісну систему, що пояснює природу та механізми цифрових змін.

Таким чином, аналіз взаємозв'язків між зазначеними категоріями дозволяє більш повно охарактеризувати явище цифрової трансформації як багатовимірний процес, що охоплює технологічні, економічні, соціальні та управлінські аспекти, і водночас визначає напрям подальшого розвитку сучасних компаній у глобальному цифровому середовищі.

Прискоренню цифрової трансформації сприяють численні драйвери, серед яких ключовими є: адаптація та зміна бізнес-моделей для забезпечення більшої гнучкості та стійкості; створення та вдосконалення нового клієнтського досвіду, орієнтованого на цифрові канали взаємодії; поява та подальший розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які відкривають нові можливості для автоматизації та оптимізації процесів; формування цифрових компетенцій співробітників та розвиток їхніх навичок роботи з новими технологіями; активна взаємодія та стратегічне партнерство з зовнішніми учасниками ринку; а також прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних і прогнозування.

У центрі уваги цифрової трансформації перебувають ключові підпроцеси, які забезпечують її комплексну реалізацію. До них належать: оцифрування даних та інформаційних потоків, що дозволяє зберігати та обробляти інформацію у зручному та доступному форматі; цифровізація бізнес-процесів, яка підвищує ефективність, прозорість та контроль операцій; адаптація та зміна бізнес-моделей, що дає змогу організаціям швидко



реагувати на зміни ринку; налагодження партнерських відносин із стратегічними учасниками екосистеми; а також формування високоякісного клієнтського досвіду, орієнтованого на цифрові сервіси та інтерактивну взаємодію.

Отже, цифрова трансформація виступає як комплексний процес, який об'єднує технологічні, організаційні та управлінські складові економічної діяльності та спрямований на підвищення продуктивності, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Цифровізація суспільства спрямована на створення стійкого та безпечного цифрового середовища, орієнтованого на потреби всіх його учасників і забезпечення їхньої рівноправної участі в цифровій економіці та соціальному житті. В умовах впровадження цифрових трансформацій передбачаються принципові зміни у способах доступу громадян до інформації, комунікаційних ресурсів та державних сервісів, що має на меті забезпечення ефективного, прозорого та безпечного функціонування суспільства у цифровому просторі [2].

У результаті таких процесів усі члени суспільства отримують можливість вільного та безперешкодного доступу до глобальної мережі Інтернет, що є основою для реалізації їхніх освітніх, професійних та соціальних потреб. Крім того, цифровізація гарантує свободу вибору та забезпечує безпечне використання онлайнового середовища, мінімізуючи ризики потрапляння на шкідливий або небажаний контент. Особлива увага приділяється захисту інформації та персональних даних користувачів, тим самим створюючи умови для безпечної взаємодії в цифровому середовищі та підвищуючи довіру до цифрових послуг.

Важливим аспектом цифровізації також є навчання та розвиток цифрових навичок громадян, що дозволяє їм ефективно використовувати сучасні технології у професійній діяльності, освіті, комунікації та повсякденному житті. Крім того, цифрове середовище забезпечує можливість

дистанційного користування державними послугами, що підвищує доступність адміністративних сервісів і сприяє оптимізації взаємодії громадян з органами влади. Таким чином, цифровізація суспільства виступає комплексним процесом, який інтегрує технологічні, освітні, соціальні та правові аспекти, формуючи умови для сталого, безпечного та інклюзивного цифрового майбутнього.

Хоча цифровізація процесів управління персоналом забезпечує значні переваги, зокрема автоматизацію рутинних операцій, підвищення точності обліку та ефективності прийняття управлінських рішень, вона водночас породжує певні ризики та негативні наслідки. Перш за все, впровадження цифрових технологій може призвести до надмірної залежності від інформаційних систем, що підвищує вразливість організації перед кібератаками, збоєм програмного забезпечення чи технічними проблемами.

Другим негативним аспектом є потенційне зниження рівня особистої взаємодії між працівниками та керівництвом, що може вплинути на корпоративну культуру, мотивацію та соціальну згуртованість колективу. Автоматизація оцінки продуктивності та алгоритмічне управління персоналом можуть призвести до відчуження працівників, відсутності гнучкості у вирішенні індивідуальних питань та ризику необ'єктивного оцінювання через обмеження алгоритмів.

Цифровізація також потребує високого рівня цифрових компетенцій від співробітників, що створює додаткове навантаження та може поглиблювати розрив між працівниками з різним рівнем навичок. Недостатня підготовка персоналу до роботи з новими системами може знизити ефективність процесів та призвести до помилок у прийнятті рішень.

Крім того, поширення цифрових технологій створює ризики для конфіденційності та безпеки персональних даних, особливо під час збору та аналізу великих обсягів інформації про співробітників. Незбалансоване використання таких даних може порушувати принципи етики та законності, а також спричиняти юридичну відповідальність організації.

Отже, цифровізація управління персоналом, незважаючи на численні переваги, вимагає обережного і стратегічного підходу. Для мінімізації негативних наслідків необхідне комплексне поєднання технологічних рішень, навчання персоналу, вдосконалення внутрішніх процедур безпеки та забезпечення етичного та правового використання цифрових даних.

В Україні процес цифрової трансформації перебуває на ранніх етапах розвитку, тому наразі передчасно робити однозначні висновки щодо його позитивних чи негативних наслідків для економіки та промисловості. Особливо гостро ці проблеми проявляються в промисловому секторі, де реалізація концепції четвертої промислової революції, відомої як «Індустрія 4.0», передбачає суттєву модернізацію виробничих процесів і повне перепрофілювання підприємств на рівень технологічної зрілості, який відповідає сучасним стандартам автоматизації, цифрового управління та інтеграції інтелектуальних систем.

Насправді більшість промислових підприємств України поки що не досягли рівня третьої промислової революції, що передбачає широке використання електроніки та інформаційних технологій у виробництві. Ця ситуація є наслідком недостатнього технологічного розвитку, низької інвестиційної активності у модернізацію обладнання та обмеженого впровадження інноваційних виробничих практик. Як наслідок, потенціал для повноцінного впровадження цифрових технологій у промисловості залишається значно обмеженим.

Водночас у розвинених країнах світу прогресивні компанії вже планують перехід до шостого технологічного укладу, який характеризується використанням нанотехнологій, наноматеріалів, біоінженерії та когнітивних наук, а також інтеграцією передових цифрових рішень у всі аспекти виробничої та управлінської діяльності. На відміну від них, українська промисловість наразі зосереджена на використанні технологій минулого століття, що відповідають етапу третього технологічного укладу. Така відставка у технологічному розвитку створює значні бар'єри для інтеграції

сучасних цифрових рішень, уповільнює процес цифрової трансформації та знижує конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

Отже, успішне впровадження цифрової трансформації в Україні вимагає комплексного підвищення технологічного рівня промисловості, інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток людського капіталу та створення умов для інтеграції передових технологій, щоб гарантувати поступовий перехід від третього до четвертого, а згодом до п'ятого та шостого технологічних укладів.

## **1.2. Цифрові технології та методи моделювання в управлінні персоналом**

У сучасному цифровому середовищі простого збору даних про персонал вже недостатньо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. З огляду на постійно зростаючий обсяг даних, що генеруються компаніями, та складність соціально-економічних проблем, що впливають на їхню діяльність, використання аналітичних моделей та інструментів прогнозування, які дозволяють проводити поглиблений аналіз та системне розуміння потенціалу людських ресурсів, стає дедалі важливішим[3].

Завдяки таким підходам можливо не лише фіксувати поточний стан персоналу та оцінювати ключові HR-показники, але й виявляти тренди розвитку організаційного потенціалу, прогнозувати можливі ризики та моделювати різні сценарії поведінки та розвитку працівників. Це, у свою чергу, дозволяє підвищувати адаптивність HR-стратегії, забезпечувати своєчасне прийняття управлінських рішень та оптимізувати процеси управління персоналом на всіх рівнях організації.

Інтеграція підходів до оцінки фінансової стабільності компанії, управління ризиками та прогнозування поведінки персоналу має вирішальне значення. Завдяки сучасним цифровим технологіям, таким як алгоритми штучного інтелекту, аналіз великих даних та інструменти машинного навчання, стає можливим розробляти високоточні моделі. Ці моделі враховують як індивідуальні особливості співробітників, так і складну динаміку взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на загальну ефективність компанії.

Інтеграція аналітичних та прогностичних інструментів у HR-процеси створює новий рівень управлінської практики. Рішення тепер базуються не лише на поточних ключових показниках ефективності, а й на системному аналізі, прогнозах та стратегічному плануванні розвитку персоналу. Це сприяє формуванню сприятливого середовища для більш динамічного, адаптивного та раціонального управління персоналом у сучасних організаціях.

Є два ключові підходи до аналізу фінансового стану компанії, кожен із яких характеризується своїми специфічними особливостями та завданнями. Перший підхід спрямований на детальний аналіз поточного фінансового стану компанії. Він включає комплексну оцінку її фінансової стабільності, яка є фундаментальним показником здатності компанії долати зовнішні та внутрішні виклики. Крім того, проводиться аналіз ліквідності активів, що відображає їх швидке перетворення на ліквідні кошти для покриття потреб у фінансуванні. Особлива увага приділяється вивченню платоспроможності компанії, яка демонструє її здатність виконувати свої платіжні зобов'язання у встановлені терміни.

Крім того, цей підхід дозволяє оцінити здатність компанії виконувати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання, що має вирішальне значення для стабільності її господарської діяльності. Результатом такого комплексного аналізу є об'єктивна картина фінансового стану компанії, що дозволяє виявити як сильні сторони, так і потенційні ризики. Це в свою чергу

створює основу для чіткого прогнозу фінансової стратегії, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та визначати напрямки подальшого розвитку та зміцнення фінансового становища на ринку.

Другий підхід передбачає аналіз фінансової стійкості компанії як до, так і після реалізації конкретного проекту чи інвестиційної програми. Цей метод дозволяє оцінити економічну ефективність, результативність виконання проекту та його вплив на загальний фінансовий стан компанії.

У процесі такого аналізу встановлюється поточний або прогнозований фінансовий стан, що належить до визначеної категорії стійкості чи нестабільності, а також виявляються відповідні ризикові зони. Це дозволяє приймати раціональні та обґрунтовані управлінські рішення.

Процес оцінювання фінансової стійкості ґрунтується на ретельному аналізі достатності оборотних коштів, які можуть бути як власними, так і залученими. Ці кошти є необхідними для формування виробничих запасів та покриття витрат, що виникають у ході виконання конкретних видів діяльності або впровадження проектів [4].

Акцент робиться на детальному аналізі балансу між власними та залученими фінансовими ресурсами, раціоналізації структури оборотного капіталу та прогнозуванні фінансових потреб для забезпечення майбутньої операційної діяльності. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень фінансової стабільності підприємства, але й передбачити його здатність протистояти ризикам та забезпечувати стійкий розвиток у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Грунтовний аналіз фінансового стану дозволяє вчасно ідентифікувати негативні тенденції та зменшити ризики втрат фінансових ресурсів. Втім, оцінка складних систем часто виходить за межі виключно кількісних методів. Саме тому в управлінських процесах активно використовують методи експертної оцінки. Це один із найдавніших наукових підходів, який забезпечує отримання об'єктивної оцінки шляхом узагальнення сукупності індивідуальних думок фахівців[5].

Аналітичний метод управління ризиками дозволяє оцінити ймовірність виникнення різних ризиків на основі існуючої інформаційної бази підприємства. Використовуючи дані бухгалтерської звітності, управлінського обліку та інші фінансові показники, можливо здійснити кількісну оцінку ймовірності таких ризиків, як втрата майна, неплатоспроможність, нестача обігових коштів та інші негативні фінансові явища.

У межах цього підходу застосовуються різноманітні кількісні моделі та методи, що дозволяють глибоко аналізувати фінансовий стан підприємства. До таких методів належать аналіз абсолютних і відносних показників, визначення коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, а також аналіз чутливості, який дозволяє оцінити вплив зміни окремих параметрів на загальний рівень фінансового ризику. Завдяки цьому аналітичний метод дає змогу не лише ідентифікувати потенційні ризики, але й прогнозувати їхні наслідки для господарської діяльності організації.

Водночас цей підхід має певні обмеження. Основним недоліком є його часткова застосовність, оскільки він не охоплює повний спектр умов, які можуть виникати під час прийняття управлінських рішень, та не дозволяє оцінити ймовірність реалізації окремих альтернативних сценаріїв. Крім того, точність результатів аналітичного методу значною мірою залежить від якості наявної інформації, своєчасності її оновлення та достовірності джерел даних.

Аналітичний метод є надзвичайно важливим і дієвим інструментом, який дозволяє проводити кількісну оцінку ризиків та створює міцну основу для прийняття обґрунтованих та стратегічно виважених управлінських рішень. Однак слід зазначити, що його ефективне використання вимагає системного і комплексного підходу, який враховує всі аспекти діяльності підприємства. Крім того, для забезпечення більш всеохоплюючого аналізу ризиків, доцільно поєднувати цей метод із застосуванням інших підходів та інструментів оцінки. Завдяки такій інтеграції можна отримати значно детальнішу та точнішу картину потенційних загроз і викликів, з якими може зіткнутися підприємство.

У сучасних умовах цифровізація процесів управління персоналом застосовує різні аналітичні та прогнозні моделі, які дозволяють не лише кількісно оцінити рівень цифровізації HR-процесів, але й змодельовати альтернативні сценарії розвитку організації залежно від обраної HR-стратегії (наприклад, стратегія утримання персоналу, автоматизації, розвитку компетенцій тощо).

Найбільш поширені моделі та підходи можна згрупувати наступним чином:

1. Моделі оцінки цифрової зрілості. Ці моделі застосовуються для визначення поточного рівня цифровізації підприємства або HR-системи. Вони дозволяють оцінити ступінь автоматизації HR-процесів, рівень використання цифрових платформ (ERP, HRM-систем), цифрові компетенції персоналу.

2. Моделі сценарного аналізу. Ці моделі використовуються для побудови кількох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища (сценарій активної цифровізації HR, сценарій часткової автоматизації, сценарій переходу до AI-рішень).

3. Моделі управління ризиками цифровізації. Вони дозволяють оцінити ризики цифрової трансформації HR: кіберзагрози, кадрові ризики (звільнення ключових працівників), ризик дефіциту цифрових компетенцій.

4. Моделі оптимізації HR-рішень. Такі моделі допомагають обрати найбільш ефективну HR-стратегію з урахуванням ресурсних обмежень: лінійного програмування, моделі оптимального розподілу трудових ресурсів, балансування навантаження персоналу.

5. Моделі оцінки інвестицій у цифровізацію HR. Ці моделі застосовуються для оцінки доцільності витрат на: HRM-платформи, системи автоматизації рекрутингу, навчальні цифрові платформи, аналітичні системи.

Оцінювання результативності HR-стратегії здійснюється через систему показників, що відображають досягнення запланованих результатів.



Наприклад, якщо одним із ключових пріоритетів стратегії є зниження плинності кадрів, її ефективність може визначатися шляхом аналізу динаміки кількості звільнень, рівня утримання працівників, зростання тривалості роботи персоналу в організації, а також частки співробітників, які повертаються до виконання трудових обов'язків після тривалих перерв (зокрема після декретної відпустки або тимчасової непрацездатності). Крім того, доцільним є врахування причин звільнень, що дозволяє оцінити глибину кадрових проблем та визначити найбільш вразливі напрями кадрової політики.

У випадку, коли основна мета HR-стратегії полягає у підвищенні ефективності процесів управління персоналом, важливими критеріями оцінювання можуть виступати скорочення часу на виконання адміністративних процедур, оптимізація кадрового документообігу, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, а також зменшення кількості помилок у кадрових операціях. Додатково можуть враховуватися показники якості рекрутингу, швидкість закриття вакансій, результативність адаптації нових працівників та рівень продуктивності персоналу після впровадження змін.

Особливої уваги потребує аналіз ефективності HR-стратегії в динаміці, оскільки результати кадрових рішень, як правило, проявляються поступово та мають довгостроковий характер. Регулярний моніторинг ключових HR-метрик дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати вплив реалізованих ініціатив та визначати потребу у впровадженні коригувальних заходів.

Потреба у регулярному перегляді HR-стратегії зумовлена тим, що зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, такі як економічна нестабільність, коливання на ринку праці, цифровізація бізнес-процесів, реорганізація структури компанії чи впровадження новітніх технологій, можуть значно впливати на успішність впровадження HR-ініціатив. У цьому зв'язку особливого значення набуває систематичне

коригування HR-стратегії відповідно до актуальних умов функціонування організації. Такий підхід дозволяє не лише зберігати ефективність управління персоналом, а й сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей компанії.

## **РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Специфіка управління ефективністю персоналу в умовах цифрової трансформації**

Управління ефективністю персоналу в умовах цифрової трансформації характеризується докорінними змінами в підходах до організації праці, оцінювання результативності та побудови систем мотивації. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти HR-процесів, включаючи відбір, адаптацію, навчання, оцінку та розвиток працівників, що вимагає впровадження сучасних методів керування кадровими ресурсами, базованих на використанні цифрових технологій.

Одним з основних аспектів цього процесу є перехід від класичного контролю до управління на основі аналізу даних (data-driven management). Завдяки HR-аналітиці, цифровим платформам і автоматизованим системам можна ефективно збирати та обробляти великі обсяги інформації про продуктивність співробітників, рівень їхньої залученості, дисципліну, виконання поставлених завдань і дотримання корпоративних стандартів. Це забезпечує можливість більш об'єктивного аналізу результативності роботи та ухвалення рішень, заснованих на реальних показниках, замість орієнтації на суб'єктивну думку керівництва.

Важливою специфікою є зміна критеріїв оцінювання ефективності персоналу. У цифровому середовищі значення набувають не лише кількісні показники виконання роботи, а й рівень цифрових компетенцій працівників, здатність до адаптації, готовність до навчання, вміння працювати з інформаційними системами, цифровими сервісами та дистанційними форматами взаємодії. Це формує потребу у постійному розвитку персоналу, впровадженні корпоративного навчання та використанні онлайн-платформ підвищення кваліфікації.

Крім того, цифрова трансформація змінює характер організації праці, сприяючи поширенню дистанційної зайнятості, гнучких графіків, проектної діяльності та командної роботи у віртуальному середовищі. За таких умов управління ефективністю персоналу потребує використання цифрових інструментів контролю та комунікації, зокрема CRM- та ERP-систем, систем управління проєктами, електронного документообігу та корпоративних платформ.

Важливим фактором у підвищенні продуктивності персоналу є автоматизація HR-процесів, яка допомагає скоротити час на виконання рутинних завдань і зосередити ресурси на стратегічному управлінні людськими ресурсами. Однак із впровадженням цифрових технологій виникають нові виклики, такі як зниження рівня особистої взаємодії всередині колективу, посилення контролю над працівниками, ризики витоку конфіденційної інформації та ймовірність демотивації персоналу через алгоритмічну оцінку їхньої роботи.

Таким чином, управління ефективністю персоналу в умовах цифрової трансформації характеризується використанням цифрових технологій, розвитком HR-аналітики, зміною критеріїв оцінювання праці та підвищенням ролі цифрових компетенцій. Водночас ефективне впровадження таких підходів потребує стратегічного управління змінами, розвитку корпоративної культури та забезпечення балансу між технологічними інноваціями й людським фактором.

У сучасній ринковій економіці грамотне та ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для функціонування організацій. Людські ресурси залишаються одним із основних чинників, які забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток компанії. Оптимальне планування чисельності та структури працівників дозволяє не лише раціоналізувати витрати на заробітну плату, але й стимулює підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання виробничих і

управлінських завдань, а також сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ефективність використання персоналу є важливим інструментом у системі стратегічного управління підприємством, оскільки надає керівництву можливість комплексно оцінити кадровий потенціал, рівень професійної компетентності працівників та ступінь відповідності наявних трудових ресурсів цілям організації. Застосування відповідних методів оцінювання дає змогу визначити сильні й слабкі сторони кадрової політики, виявити проблемні напрями у використанні робочого часу, розподілі функцій, мотиваційній системі та організації праці.

Крім того, аналіз ефективності використання персоналу виступає підґрунтям для розробки управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності структурних підрозділів, активізацію трудового потенціалу та виявлення внутрішніх резервів підприємства. Це дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження програм професійного навчання і розвитку персоналу, удосконалення системи стимулювання праці, оптимізації чисельності працівників та підвищення рівня їх залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Водночас ефективне використання персоналу забезпечує можливість практичного застосування результатів соціологічних досліджень, зокрема щодо рівня задоволеності працею, мотиваційних очікувань працівників та якості внутрішніх комунікацій, що в сукупності сприяє підвищенню загальної ефективності господарської діяльності підприємства[6].

Огляд наукових підходів до трактування стратегії управління персоналом дає змогу визначити її як один із ключових інструментів реалізації кадрової політики підприємства, що забезпечує цілеспрямоване формування, розвиток і використання трудового потенціалу відповідно до довгострокових цілей організації. У цьому контексті стратегія управління персоналом виступає механізмом узгодження інтересів працівників і

роботодавця, а також засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління людськими ресурсами.

Водночас у науковій літературі кадрову стратегію доцільно розглядати як концептуальну основу визначення пріоритетних напрямів підбору, підготовки, розвитку, розміщення та раціонального використання персоналу. Вона також може виступати як самостійна управлінська функція, що охоплює комплекс методів, технологій, інструментів і прийомів кадрової роботи, спрямованих на забезпечення оптимальної чисельності працівників, підвищення їх професійної компетентності та ефективності трудової діяльності. До того ж, стратегія управління персоналом може розглядатися як ретельно спланована та гармонійно синхронізована в часі і просторі система взаємозалежних заходів, які реалізуються в межах організації. Вона спрямована на досягнення заздалегідь визначених цілей у сфері кадрової політики та економіки, забезпечуючи ефективність функціонування підприємства. У цьому контексті стратегія виступає важливим інтеграційним інструментом, що об'єднує різні HR-процеси, перетворюючи їх на узгоджену, цілісну та логічно впорядковану систему управління людськими ресурсами.

Важливою складовою кадрової стратегії є її тісний зв'язок із ефективністю роботи ключових елементів HR-системи. Успішна реалізація такої стратегії можлива лише за умови функціонування розвиненої інфраструктури управління персоналом. Ця інфраструктура охоплює кадрове планування, систему оцінки результативності, механізми мотивації, адаптацію, навчання та розвиток співробітників. Відсутність належного організаційного та кадрового забезпечення може призвести до дестабілізації всієї системи управління людськими ресурсами, що може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення плинності кадрів та послаблення ринкових позицій компанії.

За останні десять років роль відділів кадрів у діяльності компаній зазнала суттєвих змін, відзначаючи перехід від традиційних

адміністративних функцій до більш стратегічно спрямованої роботи, що має довгостроковий бенефіт для організацій. У минулому ключовими завданнями кадрових відділів були передусім забезпечення базових операцій підтримки, таких як процеси рекрутингу та звільнення працівників, ведення необхідної документації, а також моніторинг дотримання трудової дисципліни та внутрішніх регламентів. Однак сьогодні в умовах швидкої трансформації бізнес-середовища та значення людського капіталу у створенні конкурентних переваг відділи кадрів все більше переймають роль стратегічних партнерів, активно долучаючись до управління змінами, побудови ефективної корпоративної культури та формування довгострокових кадрових стратегій, які відповідають бізнес-цілям організації. Вони активно впливають на формування кадрової стратегії, управління залученням і розвитком співробітників, дотримання нормативних вимог у сфері трудових відносин, створення сприятливого корпоративного середовища та оптимізацію використання людського потенціалу. Сучасні HR-відділи також зобов'язані швидко адаптуватися до змін у законодавстві, динаміки ринку праці, демографічних викликів та процесів цифровізації. Це вимагає впровадження інноваційних підходів, використання HR-аналітики та новітніх технологій для ефективного управління персоналом.

Таким чином, HR-стратегія є важливою складовою загальної стратегії компанії та слугує основою для її стабільного функціонування та подальшого розвитку, оскільки визначає пріоритети HR-роботи, формує механізми реалізації HR-політики та сприяє досягненню стратегічних цілей організації в динамічному ринковому середовищі.

Отже, цифрові показники, що характеризують ефективність персоналу, виступають важливим та незамінним доповненням до традиційних економічних метрик для оцінки діяльності компанії. Їхнє застосування дозволяє значно покращити управління ключовим активом будь-якого бізнесу — людським капіталом, створюючи підґрунтя для якісного аналізу й оцінки продуктивності трудових ресурсів. Опираючись на ці знання та

системний підхід у менеджменті, підприємства отримують можливість більш глибоко розуміти динаміку роботи своїх команд, що є вирішальним фактором для вибудови ефективних стратегій розвитку. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш точних, гнучких і практично орієнтованих економіко-математичних моделей, які здатні врахувати сучасні виклики й адаптуватися до швидкозмінних умов функціонування ринку.

Управління ефективністю персоналу в умовах цифрової трансформації набуває нових рис, обумовлених активним упровадженням сучасних технологій, застосуванням HR-аналітики та орієнтацією на ухвалення управлінських рішень, заснованих на даних. Процеси цифровізації трансформують методи оцінювання результатів праці, підвищують значущість цифрових навичок працівників і сприяють удосконаленню кадрових операцій. Водночас для досягнення ефективності в управлінні персоналом необхідно враховувати можливі ризики, зокрема такі, як зниження мотивації, проблеми з інформаційною безпекою та труднощі у процесі адаптації. Таким чином, успішна реалізація цифрових HR-підходів можлива лише за умови комплексного поєднання технологічних інновацій і людського фактору.

## **2.2. Оцінка потенціалу цифровізації окремих підсистем управління персоналом**

Цифровізація підсистем управління людськими ресурсами є одним із найважливіших факторів, що визначають ступінь модернізації трудових відносин, оскільки її впровадження відкриває далекосяжні перспективи для підвищення ефективності, адаптивності та прозорості всіх управлінських процесів у сфері людських ресурсів. Завдяки застосуванню інноваційних



цифрових технологій з'являється можливість здійснювати більш точне і стратегічне планування діяльності персоналу, налагодити детальне та своєчасне відстеження основних показників його продуктивності, а також запровадити відкриті та зрозумілі механізми ухвалення управлінських рішень. Використання цифрових платформ не лише спрощує і покращує комунікацію між працівниками та їхніми роботодавцями, але й забезпечує централізований і зручний доступ до необхідної інформації. Разом із цим, значно автоматизуються рутинні завдання, що дозволяє економити часові та фінансові ресурси, оптимізуючи весь процес управління персоналом.

Водночас, цифровізація підсистем управління людськими ресурсами супроводжується низкою викликів та ризиків. По-перше, вона вимагає адаптації нормативно-правової бази, зокрема щодо регулювання нових форм зайнятості, дистанційної роботи та гібридних моделей роботи. По-друге, необхідно забезпечити високий рівень інформаційної безпеки при роботі з електронними документами та цифровими платформами, аби запобігти несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації про персонал. Особлива увага приділяється захисту персональних даних працівників, дотриманню законодавства про приватність та використанню сучасних технологій шифрування і контролю доступу [7].

Цифровізація підсистем управління персоналом має значний позитивний вплив на діяльність підприємства: вона сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації процесів прийняття рішень, більш ефективному використанню кадрового потенціалу та зниженню адміністративних витрат. Водночас існують і потенційні негативні наслідки, серед яких – автоматизація рутинних функцій, що може призвести до скорочення певних робочих місць [8]. Це створює додаткові виклики для ринку праці, зокрема потребу у перепідготовці персоналу, підвищенні цифрових компетенцій працівників та розробці стратегій гармонійної адаптації до нових цифрових реалій.

Цифровізація підсистем управління людськими ресурсами відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності у сфері HR, але водночас ставить перед компаніями низку викликів. Серед них – необхідність ефективного управління ризиками, розвиток співробітників та забезпечення інформаційної безпеки. Це підкреслює їхню стратегічну важливість у процесах розвитку сучасного бізнесу. Окремо варто відзначити цифровізацію системи умов праці, яка є ключовим етапом модернізації трудових відносин. Вона сприяє створенню нових підходів до забезпечення продуктивності, адаптивності та безпеки робочих процесів. Запровадження сучасних цифрових технологій значно полегшує автоматизацію рутинних операцій, що дозволяє мінімізувати кількість помилок, економити час на виконання типових завдань і суттєво підвищити загальну ефективність праці. Цифрові рішення відкривають перед компаніями нові можливості для більш раціонального планування і контролю робочих процесів, забезпечення злагодженої координації завдань між відділами та швидкого реагування на зміни у виробничих умовах. Такий підхід позитивно відображається на результативності роботи підприємства, сприяючи його стабільному розвитку.

У процесі цифровізації умов праці виникають певні проблеми та виклики, які потребують особливої уваги. Передусім необхідно адаптувати чинне трудове законодавство до нових форматів зайнятості, що включають дистанційну, гнучку та проектну роботу. Це також вимагає створення ефективних механізмів для забезпечення захисту персональних даних співробітників. У зв'язку з активним впровадженням електронних документів, цифрових платформ і систем обліку, інформаційна безпека набуває стратегічного значення. Будь-яке порушення у цій сфері може спричинити несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, що підриває довіру працівників і ставить під загрозу стабільність як організації, так і її стосунків із персоналом.

Соціальні аспекти цифровізації відіграють ключову роль у трансформації сучасного суспільства та економіки. З одного боку,

автоматизація робочих процесів значно підвищує продуктивність, сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень і в цілому покращує ефективність діяльності компаній. Водночас цей процес має і свої негативні сторони, оскільки зростання рівня автоматизації часто призводить до скорочення робочих місць у тих галузях, де технології можуть замінити людську працю. Така тенденція створює додаткову соціальну напруженість, підвищує ризик дестабілізації та ставить перед системою зайнятості й ринком праці нові виклики, які потребують вирішення.

Таким чином, цифровізація підсистеми умов праці є одночасно потужним інструментом підвищення ефективності та гнучкості управління персоналом і джерелом нових викликів, пов'язаних із соціальними ризиками, захистом персональних даних та необхідністю модернізації правових рамок. Успішне впровадження таких технологій потребує комплексного підходу, що поєднує технічні, організаційні та соціальні аспекти управління.

Однією з головних переваг цифровізації є інтеграція сучасних цифрових технологій в основні HR-процеси. Це дозволяє значно автоматизувати рутинні завдання та підвищити загальну ефективність HR-діяльності. Впровадження цифрових рішень дає можливість оптимізувати процеси підбору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу, що зменшує адміністративні витрати, скорочує час на виконання стандартних операцій і підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Цифровізація HR-процесів базується на принципах ефективності, прозорості, захисту даних та дотримання сучасних технологічних та правових стандартів. Дослідження показують, що інтеграція цифрових систем повинна не лише пропонувати технічну оптимізацію та зручність використання, але й забезпечувати високий рівень безпеки обробки персональних даних співробітників, що особливо важливо в контексті розширення цифрових платформ та віддаленої роботи.

Сучасні цифрові інструменти управління персоналом, зокрема інформаційні системи HRM, системи управління заробітною платою,

електронні платформи для оцінювання ефективності та навчання, дозволяють інтегрувати всі ключові процеси в єдину цифрову екосистему. Це забезпечує прозорість управлінських процедур, можливість отримання аналітичних даних у режимі реального часу та формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо розвитку персоналу. Крім того, автоматизація дозволяє зменшити ризик людської помилки, підвищити точність обліку та створити умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Застосування цифрових інструментів управління проектами разом із інтеграцією HRMS значно спрощує процеси керування матричними структурами, що, своєю чергою, підвищує їхню ефективність. Дослідження підтверджують, що використання цифрових платформ суттєво покращує координацію та взаємодію в організаціях із подібними структурами.

Використання цифрових платформ для управління проектами у поєднанні з їх інтеграцією в HRMS (системи управління людськими ресурсами) сприяє суттєвому підвищенню результативності розподілу та контролю ресурсів, а також забезпечує зростання продуктивності й узгодженості роботи проектних команд. Такі цифрові інструменти забезпечують централізоване планування завдань, контроль за виконанням робіт у реальному часі, моніторинг завантаженості персоналу та оптимізацію розподілу ресурсів між різними проектами. Результати досліджень підтверджують, що застосування цифрових платформ у проектних структурах сприяє підвищенню продуктивності команд, скороченню часу на адміністрування проектів та підвищенню точності виконання поставлених завдань.

У контексті цифровізації підсистеми управління трудовими відносинами важливим є аналіз того, як сучасні цифрові технології можуть трансформувати процеси укладання та виконання колективних договорів. Використання електронних платформ дозволяє зробити ці процеси більш прозорими, стандартизованими та контрольованими, що сприяє підвищенню

довіри між роботодавцем і працівниками. Цифрові рішення забезпечують ефективний облік домовленостей, автоматичне нагадування про строки виконання зобов'язань, а також оперативне оновлення інформації у разі змін.

Таким чином, цифровізація управління проектами та трудовими відносинами створює умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості і контрольованості ключових HR-процесів. Впровадження таких технологій дозволяє не лише покращити операційну ефективність, але й формує основу для стратегічного розвитку організації та підвищення задоволеності працівників.

У підсумку, цифровізація управління персоналом не лише оптимізує робочі процеси та підвищує продуктивність, але й створює основу для стратегічного планування розвитку персоналу, забезпечуючи баланс між технологічними можливостями та захистом персональних даних.

## **РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРИСТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНТРОЛІ ПЕРСОНАЛУ**

### **3.1. Методичні підходи та інструменти впровадження цифрових рішень у процес управління персоналом**

Система обліку та контролю персоналу займає важливе місце в організації ефективного управління підприємством, адже сприяє впорядкуванню, точності та прозорості даних щодо кадрового ресурсу. Вона включає кілька взаємозалежних напрямків, кожен із яких відіграє стратегічну роль для успішної діяльності компанії:

Облік персональних даних. Цей напрям передбачає формування та ведення централізованої бази даних про працівників, яка включає особисту інформацію, рівень освіти, професійний досвід, кваліфікації та історію кар'єрного розвитку. Забезпечення актуальності, достовірності та конфіденційності цих даних є критично важливим і здійснюється відповідно до вимог національного законодавства та міжнародних стандартів захисту персональної інформації. Сучасні цифрові системи дозволяють автоматично оновлювати інформацію, відстежувати зміни в кваліфікації працівників та інтегрувати дані з іншими HR-процесами, забезпечуючи оперативний доступ для керівників і HR-фахівців.

Облік робочого часу. Ця складова підсистеми передбачає автоматизоване відстеження відпрацьованих годин, надурочних змін, використання відпусток, лікарняних та службових відряджень. Використання біометричних систем, RFID-карток та інших технологій ідентифікації дозволяє підвищити точність обліку, запобігти помилкам і забезпечити прозорість контролю за робочим часом. Автоматизація цього процесу також сприяє швидкому формуванню звітності та зменшенню адміністративного навантаження на HR-служби.

Планування кадрових ресурсів. Цей напрям включає аналіз поточних потреб у персоналі та прогнозування майбутніх вимог до робочої сили з урахуванням стратегічних цілей підприємства. На основі цих даних здійснюється планування розподілу кадрових ресурсів, формування ефективного штатного розпису та визначення резервів для покриття потенційних дефіцитів персоналу. Цифрові інструменти дозволяють моделювати різні сценарії розвитку, оцінювати вплив змін на продуктивність праці та оптимізувати використання наявних людських ресурсів.

Таким чином, підсистема обліку та контролю персоналу виступає фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість і ефективність HR-процесів та забезпечує стратегічну підтримку розвитку організації в умовах цифровізації.

Зростання обсягів даних та підвищення вимог до їх обробки зумовлюють зниження ефективності традиційних підходів до управління персоналом. Впровадження цифрових технологій у HR-системи дозволяє автоматизувати рутинні процеси та здійснювати більш глибокий і детальний аналіз інформації, що, у свою чергу, забезпечує прийняття більш обґрунтованих, точних та стратегічно ефективних управлінських рішень.

Цифровізація системи обліку й контролю персоналу відкриває перед підприємствами широкий спектр можливостей. Вона сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із людськими помилками, забезпечує більш точне й оперативне оновлення даних, підвищує прозорість і підзвітність у процесах управління персоналом, а також покращує взаємодію між різними підрозділами підприємства. Окрім того, цифрові технології дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку праці та відповідати внутрішнім організаційним потребам.

Впровадження цифрових інструментів у систему бухгалтерського обліку та управління персоналом – це складне завдання, що вимагає ретельного планування та підготовки. Цей процес охоплює кілька ключових етапів: аналіз поточного стану системи, вибір відповідного програмного

забезпечення, навчання співробітників та тестування нових функцій. Вирішальним аспектом успішної цифрової трансформації є інтеграція нових рішень в існуючі IT-системи компанії. Це забезпечує безперебійний обмін даними та скоординовану роботу всіх підсистем. Методичне забезпечення впровадження цифрових технологій у підсистемі обліку та контролю персоналу підприємства передбачає комплексний підхід, що включає декілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це розробка аналітичних та нормативних рекомендацій, які визначають стандарти ведення обліку, процедури контролю, критерії оцінки ефективності та способи інтеграції цифрових рішень у існуючі HR-процеси. По-друге, включає використання сучасних інформаційно-технічних засобів, таких як автоматизовані системи обліку, бази даних, HRM-платформи та інструменти аналітики, що дозволяють підвищити точність і оперативність обробки інформації про персонал.

Крім того, методичне забезпечення охоплює організаційні рекомендації щодо структури підсистеми обліку та контролю, оптимізації внутрішніх процесів і розподілу відповідальності між підрозділами. Особливу увагу приділяють підготовці та навчанню персоналу для роботи з новими цифровими інструментами: створюються навчальні матеріали, проводяться тренінги та семінари, що забезпечують ефективне засвоєння нових технологій і підвищення компетентності співробітників.

Таким чином, методичне забезпечення переходу на цифрові технології в підсистемі обліку та контролю персоналу є багатокомпонентним процесом, що поєднує нормативні, технічні, організаційні та освітні аспекти, і забезпечує не лише автоматизацію та оптимізацію HR-процесів, але й підвищує загальну ефективність управління персоналом підприємства.

Стан застосування цифрових технологій у підсистемах обліку та контролю персоналу на підприємствах України суттєво відрізняється залежно від регіону та масштабу підприємства. Хоча впровадження цифрових рішень у HR-процесах у країні відбувається активно, рівень їх



інтеграції та ефективного використання залишається нерівномірним. Дослідження свідчать, що цифрова трансформація підприємств, зокрема в сфері управління персоналом, стає однією з ключових складових економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2023 році відзначено успішне впровадження низки цифрових технологій у різних регіонах країни. Серед таких заходів – запуск режиму «без паперів», автоматизація кадрового обліку, електронні системи управління робочим часом та використання HRM-платформ для моніторингу продуктивності та розвитку персоналу. Однак ефективність застосування цих інструментів значною мірою залежить від готовності підприємств до цифрової інтеграції, рівня технічної оснащеності та кваліфікації персоналу, що обумовлює потребу у системному підході до цифровізації HR-процесів у різних регіонах.

Таким чином, цифрові технології відкривають широкі можливості для підвищення ефективності підсистем обліку та контролю персоналу, проте їх впровадження потребує уніфікованих методичних підходів, підтримки на державному рівні та адаптації до специфіки конкретних підприємств і регіональних умов.

### **3.2. Можливості оптимізації процесів управління персоналом у контексті цифрової трансформації**

Організаційна структура є ключовим елементом управління підприємством, оскільки вона визначає взаємозв'язки між різними функціональними підрозділами, впливає на ефективність прийняття рішень, розподіл і використання ресурсів, а також регулює потоки комунікації всередині організації. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових

технологій, глобалізації економіки та посилення конкуренції на ринках підприємства стикаються з необхідністю перегляду своїх організаційних структур для підвищення адаптивності, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективності внутрішніх процесів.

Традиційні ієрархічні структури, хоча і зберігають популярність завдяки стабільності та чітко визначеному ланцюжку управління, часто виявляються недостатньо гнучкими у динамічних ринкових умовах, де швидкість прийняття рішень і здатність до оперативної координації відіграють вирішальну роль. У зв'язку з цим сучасні організації все частіше впроваджують альтернативні моделі структурування, здатні забезпечити вищий рівень гнучкості та ефективності.

До таких підходів належать функціональні структури, які забезпечують чіткий розподіл обов'язків і спеціалізацію; матричні структури, що поєднують функціональні та проектні підходи і дозволяють більш ефективно координувати ресурси між різними проектами; плоскі структури, які сприяють прискоренню комунікацій і прийняття рішень, а також підвищують залученість співробітників; та проектні структури, орієнтовані на виконання конкретних цільових завдань із високим ступенем автономії команд.

Кожна з цих моделей має власні переваги та обмеження: функціональні структури ефективні для стабільних середовищ, але менш гнучкі у кризових ситуаціях; матричні структури забезпечують кращу координацію, проте можуть спричиняти конфлікти через подвійне підпорядкування; плоскі структури сприяють швидкому прийняттю рішень, але потребують високого рівня компетентності працівників; проектні структури дозволяють ефективно виконувати стратегічні ініціативи, однак можуть ускладнювати довгострокове планування ресурсів.

Отже, перегляд і адаптація організаційних структур у контексті цифровізації та сучасних ринкових викликів є критично важливими для підвищення гнучкості, ефективності управління та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вибір конкретної

структури має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, характері її діяльності та рівні цифрової готовності підрозділів.

Цифрові технології значно сприяють зниженню операційної неефективності, забезпечуючи автоматизацію завдань, підвищену точність і покращений доступ до даних. Вагома роль цифрової економіки проявляється у трансформації ланцюгів створення вартості через впровадження цифрових елементів на кожному етапі цього процесу. Така інтеграція дозволяє ефективніше збирати та аналізувати дані, що дає змогу підприємствам ухвалювати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси, знижувати ризики й покращувати точність управлінських рішень.

Одним із найпомітніших впливів цифрової економіки на організаційну структуру є виразна тенденція до створення більш плоских і менш ієрархічних моделей. Цифрові інструменти відкривають можливості для ефективнішої співпраці міжфункціональних команд, що зменшує залежність від традиційних вертикальних ієрархій. У дослідженні відзначено, що інтеграція великих даних і штучного інтелекту сприяє переходу до горизонтальних систем управління, дозволяючи бізнесу оперативно реагувати як на зовнішні ринкові виклики, так і на внутрішні потреби. Завдяки застосуванню аналітики даних компанії можуть оптимізувати процеси прийняття рішень і полегшувати вирішення проблем у командній роботі, що в результаті призводить до спрощення організаційних структур і підвищення загальної адаптивності.

Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню модульних бізнес-процесів, що керуються даними, що надає підприємствам можливість швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Впровадження таких технологій дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й створювати адаптивні процеси, здатні самостійно коригуватися відповідно до нових умов.

Одним із перспективних інструментів у цьому контексті є цифрові двійники — віртуальні копії організаційних процесів, що відтворюють їхню поведінку в реальному часі. Використання цифрових двійників дозволяє моделювати та оптимізувати робочі процеси, прогнозувати результати змін у структурі чи ресурсах, а також забезпечує надання оперативної аналітичної інформації для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Дослідники відзначають, що цифрові моделі створюють еволюційну основу для безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Вони дозволяють узгоджувати операційну практику з довгостроковими стратегічними цілями, підвищувати ефективність управління ресурсами та процесами, а також сприяють зростанню цінності підприємства на ринку. Крім того, завдяки цифровим двійникам організації отримують інструмент для експериментування та тестування різних сценаріїв без ризику для реальних бізнес-процесів, що робить управлінські рішення більш гнучкими, прогнозованими та стратегічно ефективними.

Таким чином, інтеграція цифрових двійників та модульних, керованих даними бізнес-процесів стає важливим компонентом цифрової трансформації, що дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність, продуктивність і стратегічну стійкість у динамічних умовах сучасного ринку.

## ВИСНОВКИ

Досліджено зміст і структурні елементи системи управління людськими ресурсами в умовах цифровізації з урахуванням актуальних тенденцій HR-менеджменту та викликів, зумовлених цифровою трансформацією. Опрацювання наукових праць і аналіз еволюції концепцій управління персоналом, з урахуванням напрацювань українських і зарубіжних учених, дали змогу сформулювати авторське трактування поняття «цифровізоване управління людськими ресурсами».

Встановлено, що цифровізація HR-процесів є невід'ємною частиною сучасного менеджменту та спрямована на ефективне використання людського капіталу як стратегічного ресурсу компанії. Це включає інтеграцію цифрових технологій у ключові HR-процеси, такі як підбір персоналу, навчання, оцінка ефективності роботи, планування робочої сили та розвиток співробітників.

Особливий акцент робиться на необхідності адаптації управління людськими ресурсами до умов цифрової економіки. Це включає перегляд традиційних підходів та впровадження нових принципів, орієнтованих на інновації, гнучкість, автоматизацію. Цифровізація HR-процесів дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Сформовано концептуальні засади цифровізації процесів управління персоналом, які є ключовими для адаптації організацій до вимог цифрової економіки та сучасного ринку праці. Проведено аналіз еволюції поняття цифрової економіки та її впливу на трансформацію управлінських і HR-процесів, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Визначено, що цифровізація управління персоналом передбачає впровадження сучасних цифрових технологій — зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних обчислень та мобільних додатків — для оптимізації всіх ключових аспектів роботи з персоналом: від

підбору та навчання працівників до мотивації, оцінки ефективності та управління продуктивністю. Ці технології забезпечують підвищення ефективності HR-процесів, зростання залученості співробітників, покращення аналітики та прийняття рішень на основі достовірних даних.

Водночас ідентифіковано низку викликів, пов'язаних із цифровізацією персоналу. Серед них — забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, опір змінам з боку співробітників, необхідність навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами та адаптації існуючих процедур до цифрового середовища. Успішна цифровізація управління персоналом вимагає системного підходу, що поєднує технологічні інновації, методичне забезпечення та розвиток компетенцій працівників, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню стратегічної ефективності організації.

Встановлено, що цифровізація процесів управління персоналом набуває особливого стратегічного значення в умовах сучасної цифрової економіки, яка характеризується стрімким розвитком технологій та високою динамікою ринкових змін. Сучасні виклики, включаючи глобалізацію економічних процесів, посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках, а також постійне впровадження інноваційних технологій, зумовлюють потребу в значному підвищенні ефективності управління людськими ресурсами.

Цифровізація в цьому контексті виступає не лише як інструмент автоматизації рутинних HR-процесів, але й як механізм, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність праці, прогнозувати потреби у персоналі та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу великих даних. Впровадження цифрових технологій у HR-процеси стає критично важливим для формування гнучкої, орієнтованої на результат кадрової системи, здатної підтримувати стратегічні цілі підприємства та забезпечувати його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медина А. Особливості формування системи стратегічного управління транспортними компаніями в умовах цифровізації. Збірник тез науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти, молодих вчених та викладачів. Київ: ДУІТ, 2023. С. 273–275. (0,17 друк.арк.).
2. Рудень В.В. Гутор Т. Г. Український медичний часопис. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок. 2011.
3. HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють + 28 прикладів. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/> (дата звернення: 15.04.2025)
4. Зорина О.А. (2020). Методи аналізу фінансових ризиків. Публічне управління та адміністрування в Україні, № 20, с. 123–130.
5. Рудень В.В. Гутор Т. Г. Український медичний часопис. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок. 2011.
6. Олексенко. Т. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. Наукові конференції. 2012. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/184> (дата звернення: 07.04.2025)
7. Мельниченко, С., Лосіцька, Т., Беляєва, Н. Цифровізація системи hгменеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. 2022. 6(41), с. 534–543.
8. Королюк Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023, с. 88–96.
9. Борщ, В.І., 2014. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства. Кандидат наук. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 256 с.
10. Башинська, І.О., 2015. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. Актуальні проблеми економіки, № 7(169), с. 408–412.

11. Погорєлова, Т.О., 2016. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки, № 27 (1199), с. 17-21.

12. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. Журнал економіка та суспільство. Випуск 67.2024.

13. Скібська К.О. Коновалова В.А. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. Галицький економічний вісник номер 1(86). 2024. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1265.pdf> (дата звернення: 25.04.2025)

14. Толочко, Л.Г., Єлісеєва, А.Ю., Тимошенко, А.В. та Тимошенко, Н.Л., 2012. Розрахунок оплати робочого часу працівників. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, [online] № 1 (63), с. 164-173.

15. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238.