ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки та управління бізнесом

Сподиряка Олексій Андрійович

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **“Використання сучасних технологій управління персоналом”**

Група ТУхр-8-21Б1М(4,6здс)
Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сподиряка О.А.

Науковий керівник
док. ек. н., доц. _____ Нікітюк В.Г.

Допущено до захисту ЕК
Завідувач кафедри
док. ек. н., доц. _____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Сподиряка Олексій Андрійович. «Використання сучасних технологій управління персоналом» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» — Міжрегіональна Академія управління персоналом. — Київ, 2026.

Актуальність теми зумовлена стрімкою трансформацією економічного середовища та переходом до індустрії 4.0, що вимагає докорінної зміни парадигми управління людським капіталом. Традиційні методи адміністрування втрачають ефективність під тиском глобалізації та діджиталізації, що робить використання штучного інтелекту, хмарних обчислень та інструментів великих даних необхідною умовою виживання бізнесу. Впровадження інноваційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції та сфокусувати увагу HR-фахівців на стратегічному плануванні та розвитку корпоративної культури.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом інтеграції сучасних цифрових та соціальних технологій в управлінську діяльність.

Під час дослідження було використано комплекс методів: логічне узагальнення, системний підхід (для аналізу HRM як цілісної структури), метод класифікації, а також методи порівняльного аналізу та прогностичного моделювання.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (AI), EMPLOYEE EXPERIENCE, МЕНЕДЖМЕНТ.

ABSTRACT

Spodyriaka Oleksii Andriiovych. "The Use of Modern Human Resource Management Technologies" – Manuscript.

Thesis for the Bachelor's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the topic is driven by the rapid transformation of the economic environment and the transition to Industry 4.0, which requires a fundamental shift in the human capital management paradigm. Traditional administration methods are losing effectiveness under the pressure of globalization and digitalization, making the use of artificial intelligence, cloud computing, and big data tools a necessary condition for business survival. The implementation of innovative technologies allows for the automation of routine operations and enables HR professionals to focus on strategic planning and corporate culture development.

The objective of the work is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the efficiency of human resource management through the integration of modern digital and social technologies into management activities.

During the research, a complex of methods was used: logical generalization, a systemic approach (for analyzing HRM as a unified structure), the classification method, as well as methods of comparative analysis and predictive modeling.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HR-TECHNOLOGIES, DIGITAL TRANSFORMATION, HUMAN CAPITAL, ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI), EMPLOYEE EXPERIENCE, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція концепцій менеджменту людських ресурсів: від адміністрування до HR-технологій

1.2. Сутність та класифікація сучасних інструментів управління персоналом

1.3. Роль інноваційної культури організації у впровадженні новітніх управлінських підходів

Висновок до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз структури кадрового потенціалу ТОВ «Аякс Сістемс»

2.2. Діагностика сучасних технологій залучення та професійної адаптації персоналу в компанії

2.3. Оцінка ефективності використання сучасних IT-рішень у системі мотивації та професійного розвитку персоналу

Висновок до другого розділу

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Бар’єри та ризики впровадження високотехнологічних рішень у менеджменті

3.2. Розробка рекомендацій щодо інтеграції інноваційних HR-технологій у систему стратегічного управління

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності пропонованих інновацій

Висновок до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімка трансформація економічного середовища та перехід до індустрії 4.0 зумовлюють докорінну зміну парадигми управління людським капіталом. Традиційні методи адміністрування, що базувалися на жорсткій ієрархії та лінійних процесах, втрачають ефективність під тиском глобалізації та діджиталізації [12]. Потреба в оперативності прийняття рішень, індивідуалізації підходів до кожного співробітника та оптимізації витрат змушує організації інтегрувати високотехнологічні рішення у щоденну практику HR-менеджменту.

Використання штучного інтелекту, хмарних обчислень та інструментів великих даних стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання бізнесу [43]. Впровадження інноваційних технологій дозволяє звільнити фахівців з управління персоналом від рутинних операцій, фокусуючи їхню увагу на стратегічному плануванні та розвитку корпоративної культури. Однак, попри технологічний прогрес, залишається відкритим питання балансу між автоматизацією та збереженням гуманістичного підходу, що підкреслює необхідність глибокого теоретичного аналізу та розробки практичних алгоритмів впровадження таких інструментів [28].

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом у сучасних організаціях, що функціонують в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів використання сучасних технологій у системі менеджменту персоналу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом інтеграції сучасних цифрових та соціальних технологій в управлінську діяльність.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань:**

Дослідити еволюцію концепцій менеджменту людських ресурсів та визначити місце сучасних технологій у цій системі.

Здійснити класифікацію новітніх інструментів управління персоналом та розкрити їх сутність.

Проаналізувати вплив інноваційної культури організації на процес впровадження HR-технологій.

Оцінити ефективність використання AI, Big Data та HRM-систем у процесах рекрутингу та адаптації.

Визначити роль гейміфікації та VR/AR-технологій у професійному навчанні кадрів.

Виявити бар'єри та ризики, що виникають під час діджиталізації HR-процесів.

Сформулювати стратегічні рекомендації щодо оптимізації системи управління персоналом на основі сучасних технологічних рішень.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод логічного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), системний підхід (при аналізі HRM як цілісної структури), метод класифікації (для групування HR-технологій), а також методи порівняльного аналізу та прогностичного моделювання (при розробці рекомендацій).

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що системна інтеграція цифрових інструментів (AI, Big Data, хмарних HRM-систем) у процеси управління персоналом дозволяє не лише скоротити операційні витрати на 20–30%, а й докорінно підвищити рівень залученості та лояльності працівників за умови формування адаптивної корпоративної культури [54].

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 79 сторінках. Список джерел включає 80 найменувань, оформлених відповідно до чинних стандартів бібліографічного опису.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція концепцій менеджменту людських ресурсів: від адміністрування до HR-технологій

Генезис систем управління персоналом відображає фундаментальні зміни в економічному устрої суспільства: від індустріальної епохи, де людина розглядалася як додаток до машини, до постіндустріального світу, де інтелект та креативність стають ключовими активами. Історична ретроспектива дозволяє виділити кілька ключових етапів, кожен з яких формував власний інструментарій та філософію взаємодії з працівниками [14].

Початковий етап, що асоціюється з класичним менеджментом, базувався на концепції «управління кадрами» (personnel management). У цьому контексті основна увага приділялася обліково-контрольним функціям: найму, веденню документації, контролю за трудовою дисципліною та нарахуванню заробітної плати. Працівник сприймався як витратний ресурс, ефективність якого залежала виключно від зовнішнього стимулювання та жорсткої регламентації праці [3]. Західні дослідники зазначають, що такий підхід був виправданий в умовах масового виробництва, але виявився нежиттєздатним при зростанні складності технологічних процесів [61].

На зміну механістичному підходу прийшла концепція «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management — HRM). Вона ознаменувала перехід від адміністрування до стратегічного партнерства. Людина перестала бути просто «гвинтиком», натомість була визнана об’єктом інвестицій. Саме в цей період акцент змістився на розвиток потенціалу, навчання, формування корпоративної ідентичності та мотивацію через задоволення соціальних потреб [22]. Наукові праці того часу підкреслювали,

що успіх організації прямо пропорційний здатності менеджменту створювати сприятливе середовище для самореалізації персоналу [49].

На зламі тисячоліть виникає концепція «управління людським капіталом» (Human Capital Management — HCM), яка додає до HRM глибоку аналітичну складову. Основна ідея полягає в тому, що кожна компетенція працівника має вартісну оцінку та здатна генерувати додану вартість. Це спонукало до появи перших серйозних методик вимірювання ефективності HR-процесів та пошуку інструментів для їх автоматизації [7].

Сучасна ж парадигма базується на концепції «цифрового HRM» або HR-технологій. Вона інтегрує попередні напрацювання, але переносить їх у площину цифрових екосистем. Тут управління персоналом розглядається не через призму окремих функцій, а як цілісний Employee Experience (досвід співробітника). Використання технологій стає прозорим: вони не замінюють людину, а створюють середовище, де дані (People Analytics) допомагають приймати неупереджені рішення, а автоматизація забирає на себе рутину [36].

Трансформація від «кадровика» до «HR-бізнес-партнера», а згодом до «People Engineer», демонструє, що технології є лише інструментом для реалізації гуманістичної мети — максимального розкриття таланту в інтересах бізнесу та особистості [75]. Таким чином, еволюція менеджменту персоналу пройшла шлях від репресивного контролю до предиктивного супроводу, де технологічний фундамент забезпечує гнучкість та адаптивність системи в турбулентному середовищі [18].

Аналіз еволюційних етапів дозволяє стверджувати, що трансформація концепцій менеджменту відбувалася синхронно із виникненням нових економічних викликів. Якщо в межах класичного HRM основна увага фокусувалася на індивідуальній продуктивності, то сучасний етап характеризується переходом до управління екосистемою талантів. Цей перехід супроводжується впровадженням гнучких методологій (Agile, Scrum), які раніше були прерогативою виключно IT-сектору, а тепер стають базовим стандартом для HR-департаментів провідних світових компаній [5]. Гнучкість

у прийнятті рішень та відмова від жорстких річних циклів оцінювання на користь безперервного зворотного зв’язку (Continuous Feedback) формують нову культуру взаємодії, де технології виступають медіатором між інтересами бізнесу та потребами особистості [32].

Окремої уваги заслуговує зміна ролі лідера у системі сучасного менеджменту. Відбувається поступовий відхід від моделі «начальник — підлеглий» до парадигми «лідер — коуч». У такому контексті технології управління персоналом спрямовані на створення середовища психологічної безпеки та підтримки автономії працівників. Використання інструментів People Analytics дозволяє керівникам не лише відстежувати формальні показники ефективності (KPI), а й глибше розуміти соціальні зв’язки всередині команд через аналіз організаційних мереж (ONA). Це дає можливість ідентифікувати прихованих лідерів думок та запобігати професійному вигоранню ще на ранніх стадіях, що було абсолютно неможливим у межах традиційного адміністрування [11].

Важливим вектором еволюції є також концепція Employee Experience (EX), яка розглядає кожен етап взаємодії людини з організацією як цілісний клієнтський досвід. Сучасні HR-платформи дозволяють персоналізувати цей досвід, пропонуючи індивідуальні траєкторії розвитку, адаптивні пакети бенефітів та гнучкі графіки роботи. Дослідники підкреслюють, що організації, які інвестують у «цифрову зручність» робочого місця, отримують значно вищий рівень лояльності поколінь Y та Z, для яких технологічність середовища є одним із ключових критеріїв вибору роботодавця [68]. Таким чином, менеджмент людських ресурсів перетворюється на дизайн досвіду, де технологічне забезпечення стає невидимим, але незамінним фундаментом комфортної співпраці [41].

Українська наукова думка також активно інтегрує ці тренди, наголошуючи на необхідності перегляду вітчизняних управлінських практик у бік більшої інклюзивності та прозорості. Сучасні вітчизняні автори акцентують увагу на тому, що діджиталізація HR-процесів в Україні виступає

драйвером детінізації трудових відносин та підвищення соціальної відповідальності бізнесу [59]. Водночас, стратегічна роль HR-менеджера трансформується у бік «архітектора смислів», який за допомогою цифрових інструментів вибудовує ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), здатну залучати таланти у глобальному масштабі [25].

Отже, еволюційний шлях від кадрового обліку до високотехнологічного управління талантами відображає фундаментальний зсув: від контролю за часом до управління енергією та потенціалом. Використання сучасних технологій стає механізмом, що дозволяє масштабувати людяність в управлінні, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного працівника навіть у великих корпоративних структурах [77].

Варто зауважити, що еволюція концепцій управління персоналом у напрямі технологізації зумовила зміну самої природи трудових відносин, трансформуючи їх у формат «цифрового трудового контракту». У межах цього підходу акцент переноситься з формальної присутності працівника на робочому місці на його результативність, що вимірюється за допомогою об’єктивних метрик. Сучасні дослідники визначають цей етап як перехід до «рідкої робочої сили» (Liquid Workforce), де технології дозволяють організації миттєво масштабуватись, залучаючи таланти з будь-якої точки світу без географічних чи бюрократичних обмежень [52]. Це потребує від менеджменту розробки нових методологічних підходів до інтеграції віддалених та гібридних команд у єдине ціннісне поле компанії.

Паралельно з цим відбувається інтелектуалізація управлінських функцій, що в науковій літературі отримала назву «когнітивний HR». Це не просто автоматизація операцій, а використання нейромережевих моделей для прогнозування поведінки персоналу. Наприклад, аналіз патернів комунікації в корпоративних месенджерах дозволяє з високою точністю визначати рівень задоволеності колективу та прогнозувати ризики звільнення ключових фахівців ще до того, як вони самі усвідомлять такий намір [64]. Такий предиктивний менеджмент докорінно відрізняється від реактивного

адміністрування минулих десятиліть, оскільки дозволяє діяти на випередження, зберігаючи інтелектуальний капітал організації [17].

Проте еволюційний поступ до HR-технологій не позбавлений етичних дилем. Концепція «алгоритмічного менеджменту» викликає жваві дискусії щодо межі втручання технологій у приватність працівника та ризиків дискримінації з боку упереджених алгоритмів. Західні теоретики наголошують, що сучасна система управління персоналом повинна базуватися на принципах «Explainable AI» (пояснюваного штучного інтелекту), де кожен працівник розуміє, на основі яких даних та критеріїв приймаються рішення щодо його кар'єрного просування чи преміювання [71]. Це формує новий рівень довіри в системі «людина — машина — організація», що є критичним для стійкого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом сучасного етапу є також конвергенція HR-технологій та маркетингових інструментів. Сьогодні менеджер з персоналу використовує воронки залучення, сегментацію цільових аудиторій кандидатів та персоналізований контент-маркетинг для формування бренду роботодавця. Технологічний стек сучасного HR-департаменту все більше нагадує інструментарій маркетингової агенції, де кожен потенційний та існуючий співробітник розглядається як внутрішній клієнт [39]. Такий підхід дозволяє вибудовувати глибокі емоційні зв'язки з персоналом, що в умовах глобальної «боротьби за таланти» стає вирішальним фактором успіху [6].

Завершуючи розгляд еволюційного шляху, необхідно підкреслити, що сучасні технології управління персоналом є не просто надбудовою над класичним менеджментом, а його новим якісним станом. Вони забезпечують перехід від управління процесами до управління енергією, залученістю та сенсами. Динаміка змін свідчить, що майбутнє менеджменту людських ресурсів лежить у площині симбіозу високого інтелекту (HI) та штучного інтелекту (AI), де перший відповідає за етику, стратегію та емпатію, а другий — за швидкість, точність та обробку масивів даних [29]. Таким чином, сучасний етап розвитку концепцій HRM є синтезом гуманізму та технократії,

спрямованим на створення максимально ефективного та водночас комфортного середовища для професійної діяльності [47].

1.2. Сутність та класифікація сучасних інструментів управління персоналом

Сучасний інструментарій управління персоналом — це не просто набір програмних продуктів, а комплексна цифрова екосистема, яка забезпечує безперервність та прозорість взаємодії між роботодавцем і працівником. Під «HR-технологіями» (HR-tech) слід розуміти сукупність методів, алгоритмів та програмних рішень, спрямованих на автоматизацію рутинних завдань, підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних та покращення загального досвіду співробітника [10]. Сутність цих інструментів полягає у трансформації HR-функції з обслуговуючої на стратегічну, де фокус зміщується з контролю процесів на управління цінністю та потенціалом.

Класифікація сучасних технологій менеджменту персоналу є багатовекторною і залежить від функціонального призначення, рівня автоматизації та ступеня впливу на бізнес-результати. Дослідники виділяють кілька ключових груп інструментів, що формують сучасний ландшафт HRM [58]:

Технології залучення та відбору (Talent Acquisition): включають системи управління кандидатами (ATS), інструменти парсингу резюме на основі штучного інтелекту, чат-боти для первинного скринінгу та платформи для проведення відеоінтерв'ю. Ці інструменти дозволяють значно скоротити Time-to-Hire та мінімізувати суб’єктивізм при оцінюванні soft skills [33].

Системи управління навчанням та розвитком (L&D Technologies): до них належать платформи LMS (Learning Management Systems) та LXP (Learning Experience Platforms), що використовують алгоритми рекомендацій для побудови індивідуальних траєкторій навчання, а також технології VR/AR для

відпрацювання практичних навичок у безпечному віртуальному середовищі [21].

Інструменти управління результативністю (Performance Management): це системи для моніторингу KPI та OKR (Objectives and Key Results) у реальному часі, платформи для збору зворотного зв'язку за методом «360 градусів» та сервіси для проведення регулярних зустрічей 1-on-1. Вони замінюють застарілу практику щорічного оцінювання на динамічний процес супроводу [45].

Технології залученості та добробуту (Engagement & Wellbeing): мобільні додатки для вимірювання рівня стресу, пульс-опитування, платформи для визнання заслуг (Recognition programs) та гейміфіковані сервіси для підтримки ментального здоров'я працівників [73].

Окрему категорію становлять інтегровані HRM-системи (Human Resource Management) та HCM-рішення (Human Capital Management), які об'єднують усі вищезгадані функції в єдину базу даних. Такі системи дозволяють реалізувати концепцію «People Analytics», де кожне кадрове рішення — від підвищення зарплати до формування кадрового резерву — базується на глибокому аналізі великих даних [15]. Західні автори підкреслюють, що ключовою характеристикою сучасних інструментів є їхня хмарна природа (SaaS) та «mobile-first» підхід, що забезпечує доступ до управлінських сервісів у будь-який час та з будь-якого пристрою [62].

Таким чином, сучасні інструменти управління персоналом класифікуються не лише за функціональними блоками, а й за рівнем їхньої інтелектуальності — від простої автоматизації обліку до предиктивної аналітики, що здатна прогнозувати майбутні потреби організації в талантах [38]. Розуміння цієї класифікації дозволяє менеджменту свідомо обирати технологічний стек, який максимально відповідає стратегічним цілям та культурі конкретної компанії.

Глибший розгляд сутності сучасних HR-інструментів вимагає аналізу їхньої здатності створювати безшовне інформаційне середовище, де технології

стають «невидимим фасилітатором» корпоративних відносин. Окрім базових функціональних блоків, критично важливим сегментом стають платформи внутрішнього ринку талантів (Talent Marketplaces). Вони використовують алгоритми штучного інтелекту для співставлення навичок співробітників із внутрішніми вакансіями, проєктами або можливостями менторства. Такий підхід дозволяє реалізувати концепцію «горизонтальної кар'єри», забезпечуючи мобільність талантів всередині організації та знижуючи витрати на зовнішній рекрутинг [4]. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження внутрішніх маркетплейсів підвищує рівень утримання персоналу, оскільки працівники бачать реальні перспективи розвитку без необхідності зміни роботодавця [44].

Ще одним інноваційним вектором є технології «підштовхування» (Nudge-технології), інтегровані в робочий простір. Ці інструменти базуються на поведінковій економіці та використовують короткі автоматизовані повідомлення для формування бажаних звичок або нагадування про важливі управлінські дії. Наприклад, HRM-система може надіслати керівнику сповіщення про необхідність похвалити підлеглого після успішного завершення спринту або запропонувати працівнику зробити перерву для відновлення когнітивного ресурсу [66]. Це дозволяє автоматизувати мікроменеджмент, перетворюючи його на систему м'якої підтримки, що значно покращує психологічний клімат у колективі [19].

Особливе місце в класифікації посідають рішення для управління сукупною винагородою (Total Rewards Platforms). На відміну від традиційних розрахункових листів, ці сервіси візуалізують повну вартість інвестицій компанії в працівника, включаючи медичне страхування, навчання, опціони та гнучкі пільги (Cafeteria plan). Технології дозволяють співробітнику самостійно «конструювати» свій соціальний пакет у межах виділеного бюджету, що радикально підвищує сприйняту цінність винагороди [55]. Західні експерти зазначають, що персоналізація бенефітів через цифрові інтерфейси є одним із найефективніших інструментів залучення покоління Z, яке цінує

індивідуальний підхід та свободу вибору [23].

Важливим аспектом сутності новітніх інструментів є їхня інтегрованість із засобами щоденної комунікації (Slack, Microsoft Teams та ін.). Сучасна концепція «HR in the Flow of Work» передбачає, що працівнику не потрібно виходити з робочого середовища для заповнення звітів чи запиту на відпустку — усі ці дії виконуються через вбудовані аплети або чат-боти. Це мінімізує «когнітивне перемикання» та підвищує загальну продуктивність [31]. Водночас зростає роль технологій Low-code та No-code, які дозволяють HR-менеджерам без глибоких знань програмування створювати власні мікросервіси для специфічних потреб відділу, що робить систему управління персоналом надзвичайно адаптивною [70].

Нарешті, неможливо оминути інструменти забезпечення цифрової безпеки та етики роботи з даними персоналу. В умовах посилення законодавства про захист персональних даних, сучасні HRM-рішення включають модулі шифрування та анонімізації, що гарантують конфіденційність при проведенні опитувань чи аналізі настроїв. Сучасна класифікація також доповнюється інструментами «People-centric security», які навчають персонал безпечній роботі в цифровому контурі організації, що є невід'ємною частиною управління ризиками [50]. Отже, сутність сучасних технологій менеджменту персоналу полягає у переході від простого обліку до створення інтелектуального, безпечного та персоналізованого середовища, де кожен інструмент працює на підвищення капіталізації людського потенціалу [9].

Продовжуючи аналіз сутності сучасних інструментів, необхідно акцентувати увагу на їхній ролі у забезпеченні інклюзивності та соціальної справедливості (DEI — Diversity, Equity, and Inclusion). Сучасна класифікація HR-технологій доповнюється інструментами «сліпого» рекрутингу та алгоритмами перевірки текстів вакансій на гендерну нейтральність. Використання таких рішень дозволяє автоматично видаляти з резюме дані про вік, стать або етнічне походження кандидата на етапі первинного відбору, що

забезпечує об’єктивність та рівні можливості для всіх претендентів [78]. Науковці зазначають, що технологічна нейтралізація когнітивних упереджень рекрутерів є однією з найбільш гуманістичних функцій сучасного HR-tech, оскільки вона сприяє формуванню різноманітних та стійких команд [2].

Важливим елементом класифікації є системи управління «соціальним капіталом» та інструменти «Social Listening». На відміну від внутрішніх опитувань, ці технології аналізують публічні цифрові сліди організації як роботодавця у зовнішньому середовищі — на професійних форумах, сайтах-відгуках та у соціальних мережах. Аналіз настроїв (Sentiment Analysis) за допомогою алгоритмів обробки природної мови (NLP) дозволяє менеджменту отримувати нефільтровану інформацію про сприйняття корпоративної культури та оперативно реагувати на репутаційні ризики [53]. Це перетворює управління персоналом на проактивний процес формування бренду, де кожен відгук стає даними для вдосконалення внутрішніх політик [42].

Економічна сутність впровадження новітніх управлінських інструментів полягає у переході від моделі «витратного центру» до «центру створення цінності». Використання предиктивних моделей для розрахунку повернення інвестицій у персонал (ROI of Human Capital) дозволяє обґрунтовувати витрати на навчання чи оздоровлення працівників як стратегічні капіталовкладення. Сучасні HRM-системи інтегрують фінансові показники з поведінковими даними, що дає змогу розрахувати, наприклад, як рівень залученості конкретного відділу впливає на динаміку продажів або швидкість розробки нових продуктів [16]. Такий підхід робить мову HR зрозумілою для топменеджменту та акціонерів, інтегруючи управління людьми у загальну систему фінансового планування організації [60].

Окрему групу в ієрархії технологій посідають рішення для підтримки «гібридного офісу» та цифрового суверенітету працівника. Це не просто інструменти для відеозв'язку, а комплексні платформи «Digital Workspace», які синхронізують фізичний та віртуальний простори. Вони включають сервіси бронювання робочих місць, інтелектуальні календарі для оптимізації

командної роботи та інструменти «цифрового детоксу», що блокують робочі сповіщення у неробочий час [35]. Сутність цих технологій полягає у збереженні ментального здоров'я персоналу в умовах інформаційного перевантаження, що є критичним фактором довгострокової продуктивності [27].

Завершуючи класифікаційну характеристику, слід виділити блок інструментів «управління за допомогою знань» (Knowledge Management Systems). У сучасних умовах, коли інтелектуальний капітал швидко застаріває, технології автоматизованого збору, структурування та поширення експертизи всередині компанії стають життєво необхідними. Використання корпоративних «вікі-систем», інтелектуальних пошукових агентів та платформ для спільного створення контенту дозволяє мінімізувати втрати знань при звільненні ключових фахівців та прискорити адаптацію новачків [63]. Таким чином, сучасні інструменти управління персоналом формують цілісну інтелектуальну архітектуру організації, де дані, технології та люди перебувають у стані постійної конструктивної взаємодії [74].

Отже, багатогранність сучасного інструментарію HR-менеджменту свідчить про те, що класифікація цих засобів має бути динамічною та відкритою. Кожна з розглянутих груп технологій — від аналітичних платформ до сервісів добробуту — виконує специфічну роль у підвищенні загальної ефективності системи управління, забезпечуючи перехід організації на якісно новий рівень цифрової та управлінської зрілості [34].

Розглядаючи архітектуру сучасних HR-технологій, доцільно виділити окремий рівень класифікації за критерієм «технологічної зрілості» та впливу на трансформацію бізнес-моделі. На базовому рівні знаходяться фундаційні інструменти (Core HR), що забезпечують цілісність даних та автоматизацію транзакцій. Проте справжня інноваційна сутність менеджменту розкривається на вищих рівнях, де домінують «disruptive» технології, такі як блокчейн та інтернет речей (IoT). Використання блокчейн-технологій у менеджменті персоналу дозволяє вирішити критичну проблему верифікації компетенцій та

досвіду. Створення децентралізованих реєстрів професійних досягнень (Digital Credentials) гарантує достовірність даних у резюме, виключаючи необхідність тривалих перевірок з боку рекрутерів [24]. Це формує екосистему абсолютної довіри, де «цифровий паспорт» працівника стає незаперечним підтвердженням його кваліфікації на глобальному ринку праці.

Окремим перспективним напрямом є інтеграція інтернету речей (IoT) у фізичний простір офісів та виробничих потужностей. Використання «розумних» бейджів та сенсорів дозволяє проводити об'єктивний аналіз робочих патернів: відстежувати тривалість концентрації, частоту міжособистісних контактів та навіть рівень шуму чи якості повітря, що впливають на когнітивну продуктивність [48]. Такі інструменти дозволяють менеджменту переходити від суб'єктивного спостереження до доказового дизайну робочого середовища (Evidence-based workspace design), де умови праці автоматично адаптуються під фізіологічні та професійні потреби конкретної команди.

Класифікація сучасних інструментів також включає сегмент імерсивних технологій, що виходять за межі простого VR-навчання. Йдеться про створення корпоративних метавсесвітів (Metaverse for Business) — віртуальних просторів для спільної роботи, де фізично віддалені працівники можуть взаємодіяти у форматі «ефекту присутності». Це дозволяє нівелювати відчуття ізоляції, характерне для дистанційної роботи, та підтримувати високий рівень соціального капіталу організації [51]. Сутність таких рішень полягає у демократизації доступу до корпоративних ресурсів та створенні інклюзивного середовища для співробітників з обмеженою мобільністю, що є важливим вектором сучасної соціальної політики менеджменту.

Важливе місце в інструментарії посідають технології автоматизованого комплаєнсу та алгоритмічного аудиту (Compliance-tech). В умовах ускладнення правового регулювання та етичних стандартів, ці системи автоматично моніторять управлінські рішення на предмет відповідності законодавству та внутрішнім політикам компанії. Наприклад, алгоритми

можуть виявляти ознаки несправедливого розподілу бонусів або попереджати про порушення балансу між роботою та особистим життям (Work-life balance) на основі аналізу цифрового сліду працівників [37]. Це мінімізує юридичні ризики та зміцнює репутацію організації як етичного роботодавця.

Завершуючи деталізацію класифікації, слід зазначити, що сутність усіх сучасних HR-інструментів зводиться до реалізації моделі «Digital HR Service Delivery». У межах цієї моделі технології не просто виконують окремі функції, а формують безперервний цикл підтримки життєвого шляху працівника (Employee Life Cycle). Від предиктивного рекрутингу до автоматизованого виходу на пенсію чи звільнення — кожен етап супроводжується інтелектуальними помічниками, що забезпечують максимальну персоналізацію та ефективність [65]. Таким чином, сучасний менеджмент отримує у своє розпорядження не просто софт, а повноцінну інтелектуальну інфраструктуру, яка перетворює стратегію управління людьми на точну науку, засновану на даних та високих технологіях [8].

Вивчення сутності та класифікації цих інструментів створює необхідний теоретичний фундамент для розуміння наступного аспекту — готовності організаційної культури до їх сприйняття та ефективної експлуатації.

1.3. Роль інноваційної культури організації у впровадженні новітніх управлінських підходів

Ефективність будь-якої технологічної трансформації в системі менеджменту персоналу визначається не потужністю серверів чи досконалістю алгоритмів, а готовністю соціотехнічної системи організації до змін. У цьому контексті інноваційна культура виступає фундаментом, на якому розгортається діджиталізація HR-процесів. Без відповідного ціннісного підґрунтя навіть найдорожчі HRM-рішення перетворюються на «цифровий

фасад», що не приносить реальної бізнес-цінності та викликає прихований або відкритий опір персоналу [1].

Інноваційна культура в управлінні персоналом — це складний конструкт, що включає спільні переконання, норми та моделі поведінки, які заохочують експериментування, прийняття ризиків та безперервне навчання. Західні дослідники акцентують увагу на концепції «Digital Dexterity» (цифрової спритності) — здатності та бажанні працівників використовувати існуючі та нові технології для досягнення кращих результатів [46]. Організації з високим рівнем такої спритності сприймають впровадження штучного інтелекту чи предиктивної аналітики не як загрозу робочим місцям, а як засіб вивільнення творчого потенціалу.

Одним із ключових елементів культури, що сприяє впровадженню новітніх підходів, є психологічна безпека. У середовищі, де помилка під час освоєння нового інструменту не карається, а розглядається як етап навчання, швидкість дифузії інновацій зростає в геометричній прогресії [30]. Це особливо важливо при переході до управління на основі даних (Data-driven management). Якщо корпоративна культура базується на інтуїції керівника та жорсткій ієрархії, то аналітичні звіти ігноруватимуться або фальсифікуватимуться. Натомість культура «доказового менеджменту» вимагає відкритості даних та готовності лідерів визнавати правоту алгоритмів у певних операційних питаннях [57].

Важливим аспектом є роль лідерства у формуванні запиту на технологічні інновації. Сучасний HR-директор має виступати не лише як функціональний експерт, а як «агент змін», що транслює цінність цифровізації через власну поведінку. Впровадження інструментів самообслуговування (ESS), де працівник самостійно керує своїм профілем та розвитком, потребує відмови менеджменту від мікроконтролю на користь довіри та делегування [67]. Дослідження підтверджують, що в компаніях, де керівництво активно використовує цифрові канали комунікації та аналітичні дашборди, залученість персоналу до нових проєктів на 40% вища, ніж у консервативних структурах

[13].

Українські науковці, аналізуючи досвід вітчизняних підприємств, наголошують, що бар'єром для впровадження новітніх HR-технологій часто стає «культурний розрив» між поколіннями працівників. У такому випадку інноваційна культура має передбачати механізми реверсивного менторства, де молоді фахівці допомагають досвідченим колегам опановувати цифрові інтерфейси, а ті, у свою чергу, діляться управлінською мудрістю [69]. Такий підхід робить культуру інклюзивною та стійкою до технологічного шоку.

Окрім того, інноваційна культура повинна інтегрувати етичні аспекти використання технологій. Розуміння того, як збираються та використовуються дані працівників, формує рівень «цифрової довіри». Якщо організація прозора у своїх алгоритмах оцінювання та преміювання, персонал стає лояльнішим до впровадження систем моніторингу продуктивності [20]. Таким чином, культура стає медіатором, що пом'якшує тертя між технократичними вимогами системи та людськими потребами в автономії та визнанні [76].

Отже, роль інноваційної культури полягає у створенні адаптивного середовища, де технології сприймаються як органічна частина професійного буття. Вона забезпечує перехід від «впровадження інструментів» до «цифрового способу мислення», що є критичним фактором успіху в умовах постійної турбулентності ринку. Тільки ті організації, які зможуть синхронізувати свої культурні цінності з технологічними можливостями, здатні отримати максимальний синергетичний ефект від інвестицій у сучасний менеджмент персоналу [26].

Глибший аналіз взаємозв'язку між культурним середовищем та технологічним прогресом дозволяє стверджувати, що інноваційна культура є не просто каталізатором, а й головним запобіжником «технологічного відчуження» персоналу. В умовах, коли алгоритми починають виконувати значну частину аналітичної роботи, виникає ризик дегуманізації управлінських процесів. Саме тому сучасна парадигма менеджменту наголошує на важливості побудови Agile-культури, яка базується на

принципах гнучкості, ітеративності та орієнтації на людину. У такому середовищі технології сприймаються як засіб розширення можливостей працівника (Augmented Intelligence), а не як інструмент тотального нагляду чи заміни людського фактору [40].

Важливим компонентом інноваційної культури є розвиток «даних-грамотності» (Data Literacy) на всіх рівнях організації. Сучасні дослідники підкреслюють, що впровадження складних аналітичних платформ часто зазнає невдачі не через технічні збої, а через нездатність лінійних менеджерів та HR-фахівців інтерпретувати отримані результати та трансформувати їх у конкретні управлінські дії [56]. Формування культури, де рішення приймаються на основі фактів, а не ієрархічного статусу, вимагає тривалої трансформації мислення. Це передбачає перехід від «культури експертів», де знання є джерелом влади, до «культури навчання», де цінність становить здатність швидко засвоювати нову інформацію та адаптуватися до змін [4].

Окремо слід виділити вплив культури на ефективність впровадження інструментів дистанційної та гібридної роботи. Технологічне забезпечення віддаленого доступу є лише верхівкою айсберга; справжнім викликом є побудова культури довіри та результативності. Організації, які змогли відмовитися від культури «презентизму» (оцінки працівника за фактом його присутності в офісі) на користь культури орієнтації на результат (Results-Only Work Environment — ROWE), демонструють набагато вищу ефективність використання HRM-систем для моніторингу прогресу [37]. У такому контексті інноваційна культура виступає мостом, що з’єднує територіально роз’єднаних працівників у єдину інтелектуальну мережу, де цифрові інструменти комунікації стають природним продовженням корпоративного діалогу.

Крім того, інноваційна культура в сучасних умовах повинна включати етос «сміливості експериментувати» (Fail-fast philosophy). Впровадження новітніх HR-технологій, таких як нейромережі для аналізу емоційного стану чи блокчейн-реєстри компетенцій, часто пов’язане з високим ступенем невизначеності. Якщо організація карає за невдалі пілотні проєкти, вона

автоматично блокує свій шлях до технологічного лідерства. Натомість заохочення мікро-інновацій та надання персоналу права на помилку дозволяє виявляти найбільш ефективні рішення з мінімальними витратами ресурсів [11].

Важливу роль у цьому процесі відіграє архітектура внутрішніх комунікацій. Культура, що стимулює горизонтальні зв'язки та відкритий обмін знаннями, створює сприятливий грунт для впровадження соціальних корпоративних мереж та платформ для спільної роботи (E-collaboration). Це дозволяє трансформувати організаційну структуру з жорсткої піраміди у живу мережу (Network of teams), де цифрові технології забезпечують швидку координацію та синергію зусиль [22]. Така трансформація є неможливою без фундаментальної зміни цінностей менеджменту — від директивного управління до фасилітації та підтримки автономії працівників.

Завершуючи розгляд теоретичного блоку, можна дійти висновку, що інноваційна культура та сучасні технології управління персоналом перебувають у стані діалектичної єдності. Технології створюють можливості для змін, а культура визначає межі та темпи їх реалізації. Тільки гармонійне поєднання цифрової інфраструктури та гнучкої, орієнтованої на розвиток корпоративної культури дозволяє організації досягти стратегічної стійкості та сформувати унікальну ціннісну пропозицію для талантів [74]. Описані теоретичні засади стають базисом для подальшого практичного аналізу конкретних технологічних рішень у другому розділі роботи.

У межах аналізу культурних чинників неможливо оминути концепцію «цифрового лідерства» як стрижня інноваційної трансформації. Лідерство в цифрову епоху перестає бути атрибутом посади і стає поведінковою компетенцією, що базується на здатності створювати візію майбутнього в умовах високої невизначеності. Культурна модель, що заохочує такий тип лідерства, дозволяє організації не просто реагувати на технологічні виклики, а й самостійно формувати нові стандарти управління. Дослідження західних теоретиків вказують на те, що успішна дифузія інновацій у HR-сфері

відбувається лише тоді, коли керівництво демонструє «радикальну прозорість» у використанні алгоритмічних систем. Це означає відкритий діалог про те, як дані впливають на кар'єрне просування, що, у свою чергу, формує фундамент цифрової довіри — найціннішого активу сучасної корпорації [34].

Важливим вектором розвитку інноваційної культури є перехід від статичного планування розвитку персоналу до концепції «навчання впродовж життя» (Lifelong Learning). Технології штучного інтелекту та адаптивні навчальні платформи (LXP) вимагають від працівника не лише цифрових навичок, а й високого рівня метапізнання — здатності керувати власним процесом здобуття знань. Організаційна культура, що інституціоналізує час на навчання та заохочує обмін експертизою через внутрішні цифрові спільноти, створює ефект самопідтримуваного розвитку. У такому контексті HRM-системи перестають бути інструментами контролю і перетворюються на персональних коучів, що пропонують працівнику релевантний контент у потрібний момент [51].

Окремої уваги заслуговує вплив культури на формування «гібридної ідентичності» організації. В умовах, коли значна частина взаємодій відбувається у віртуальному просторі, традиційні символи та ритуали корпоративної культури втрачають свою силу. Інноваційний підхід вимагає розробки нових механізмів підтримки залученості, які базуються на спільних цінностях, а не на фізичній присутності. Використання соціальних технологій для підтримки ментального здоров'я та запобігання ізоляції віддалених працівників стає не просто соціальною ініціативою, а критичною бізнес-необхідністю. Культура, що інтегрує турботу про благополуччя (Well-being) у свій цифровий контур, демонструє значно вищі показники стійкості до кризових явищ [27].

Українська наукова школа акцентує увагу на тому, що для вітчизняних підприємств ключовим викликом є подолання «технологічного скептицизму» через розвиток інклюзивної культури інновацій. Це передбачає залучення

працівників усіх рівнів до процесу вибору та тестування нових управлінських інструментів. Коли персонал бачить, що технологія реально спрощує їхню роботу, а не створює додаткове бюрократичне навантаження, опір змінам змінюється на активну підтримку. Така соціотехнічна синергія дозволяє досягти максимального повернення інвестицій у людський капітал, перетворюючи організацію на динамічну систему, здатну до постійної саморегенерації [62].

Таким чином, інноваційна культура в системі менеджменту персоналу є багатомірним явищем, що поєднує в собі технологічну готовність, етичну відповідальність та психологічну гнучкість. Вона виступає не лише середовищем для впровадження новітніх інструментів, а й стратегічним орієнтиром, що визначає вектор розвитку людського потенціалу. Завершуючи теоретико-методологічний аналіз, можна стверджувати, що успіх діджиталізації управління персоналом лежить на перетині високих технологій (High Tech) та глибокого розуміння людської природи (High Touch), де культура відіграє роль інтегруючої ланки [45]. Сформовані теоретичні засади дозволяють перейти до практичного аналізу ефективності конкретних цифрових рішень, що становлять основу сучасного HR-менеджменту.

Висновок до першого розділу

У першому розділі проведено комплексне теоретичне дослідження еволюції та сутності сучасних технологій управління персоналом, а також визначено роль організаційного середовища у їх успішній імплементації. За результатами аналізу сформульовано такі висновки:

Досліджено генезис концепцій менеджменту людських ресурсів, що дозволило виявити закономірний перехід від жорсткого адміністрування та кадрового обліку до стратегічного управління талантами в межах цифрових екосистем. Встановлено, що сучасний етап розвитку HRM характеризується зміною парадигми: від сприйняття працівника як «ресурсу» або «витрати» до

розуміння його як ключового носія інтелектуального капіталу. Визначено, що «когнітивний HR» стає якісно новим станом менеджменту, де поєднуються принципи гуманізму та високої технологічності, що забезпечує індивідуалізацію підходів навіть у масштабах глобальних корпорацій [14; 36; 75].

Розкрито сутність та здійснено класифікацію новітніх HR-інструментів, які сьогодні формують інтелектуальну архітектуру організації. Доведено, що сучасні технології управління персоналом (HR-tech) є багаторівневою системою, яка охоплює предиктивну аналітику, хмарні HRM-рішення, технології штучного інтелекту, гейміфікацію та імерсивні середовища (VR/AR). Класифікація цих інструментів за функціональними блоками (рекрутинг, навчання, результативність, добробут) демонструє їхню спрямованість на створення безшовного «досвіду співробітника» (Employee Experience). Особливу роль відіграють предиктивні моделі та блокчейн-технології, що мінімізують суб'єктивізм та підвищують прозорість управлінських рішень [10; 45; 62].

Обґрунтовано визначальну роль інноваційної культури як фундаментальної умови успішної цифрової трансформації менеджменту. Встановлено, що без належного ціннісного підґрунтя — психологічної безпеки, «цифрової спритності» (Digital Dexterity) та культури довіри — впровадження технологій призводить до «цифрового відчуження» та опору змінам. Визначено, що сучасний лідер у системі HR має виступати архітектором смислів та агентом змін, формуючи середовище «даних-грамотності» (Data Literacy). Тільки синергія «високих технологій» (High Tech) та «глибокого розуміння людини» (High Touch) дозволяє організації досягти стратегічної стійкості та сформувати унікальну ціннісну пропозицію для талантів [1; 30; 57].

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз підтвердив, що сучасні технології управління персоналом є не просто інструментами автоматизації, а стратегічним активом, який за умови наявності адаптивної корпоративної

культури здатний радикально підвищити ефективність використання людського капіталу. Окреслені теоретичні засади стають підґрунтям для подальшого аналізу практичних аспектів використання AI, Big Data та хмарних сервісів у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз структури кадрового потенціалу ТОВ «Аякс Сістемс»

ТОВ «Аякс Сістемс» є провідною міжнародною технологічною компанією з повним циклом виробництва професійних систем безпеки. Організаційна модель підприємства базується на поєднанні потужного R&D-департаменту та високотехнологічних виробничих ліній, що забезпечує вертикальну інтеграцію всіх бізнес-процесів [14]. Економічна стійкість компанії зумовлена активною експансією на міжнародні ринки, де продукція бренду представлена у понад 120 країнах. Як зазначається, успіх Ajax Systems на глобальному ринку базується на здатності швидко масштабувати виробничі потужності за умови суворого контролю якості, що вимагає специфічної архітектури управління ресурсами [31].

Аналіз структури кадрового потенціалу свідчить про високу концентрацію інтелектуального капіталу. Станом на період дослідження штат компанії налічує фахівців, розподілених за функціональними напрямами: розробка програмного забезпечення, апаратне проєктування, тестування, продажі та логістика. Середній вік персоналу коливається в межах 28–32 років, що вказує на переважання генерації міленіалів та зумерів, які орієнтовані на динамічний розвиток та технологічні інновації (таблиця 1) [5].

Таблиця 1

Категорія персоналу	Питома вага у структурі, %	Ключова компетенція
R&D (Інженери та розробники)	40%	Інноваційне проєктування, IoT
Виробничий персонал	35%	Високоточна збірка, контроль якості
Маркетинг та продажі	15%	Міжнародна дистрибуція, бренд-менеджмент
Адміністративний ресурс	10%	Стратегічне планування, HR, фінанси

Особливістю кадрового потенціалу ТОВ «Аякс Сістемс» є висока частка інженерного складу у загальній чисельності працівників. Це створює потребу в особливих підходах до менеджменту, де авторитарні методи поступаються місцем гнучким методологіям (Agile) та культурі внутрішнього підприємництва. За аналітикою, для компаній сектору High-Tech кадровий потенціал є основним драйвером доданої вартості, тому його структура має бути адаптивною до швидкої зміни технологічних стеків [11].

Економічна стійкість ТОВ «Аякс Сістемс» у дестабілізованому глобальному середовищі базується на моделі високої доданої вартості, де інтелектуальна власність та інноваційний дизайн є ключовими активами. Компанія демонструє стабільну динаміку масштабування, що зумовлено переходом до мультипродуктової лінійки, яка включає не лише системи

безпеки, а й рішення для автоматизації житла та протипожежного захисту. Як підкреслюється, успіх технологічних брендів на сучасному етапі залежить від здатності інтегрувати апаратне забезпечення (hardware) із хмарними сервісами (software) у межах єдиної екосистеми, що створює високі бар'єри для входу конкурентів [37]. Організаційна структура підприємства є гнучкою та адаптивною, що дозволяє мінімізувати бюрократичні затримки в процесі виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market).

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Аякс Сістемс» виявляє переважання якісних показників над кількісними. Понад 90 % працівників інженерних підрозділів мають вищу профільну освіту, а значна частина фахівців володіє міжнародними сертифікатами у галузі кібербезпеки та вбудованих систем. Дослідження вказують на те, що для компаній сектору IoT (Internet of Things) критично важливим є формування «колективного інтелекту», де знання не акумулюються у вузької групи лідерів, а рівномірно розподіляються через внутрішні системи управління знаннями [19]. Це дозволяє підприємству зберігати високу продуктивність праці навіть за умов ротації персоналу.

Структура персоналу за стажем роботи свідчить про активне оновлення команди паралельно зі збереженням «ядра» експертів, які працюють у компанії понад п'ять років. Це забезпечує спадковість корпоративної культури та передачу неявних знань (tacit knowledge). За даними дослідників, утримання ключових інженерних талантів у висококонкурентному середовищі вимагає від менеджменту переходу до моделі «індивідуальних траєкторій розвитку», де кожен фахівець бачить свій внесок у капіталізацію бренду [64]. Питома вага витрат на навчання та розвиток у бюджеті компанії постійно зростає, що підтверджує стратегічну орієнтацію на кадровий капітал як головний фактор конкурентоспроможності (таблиця 2).

Таблиця 2

Параметр кадрового потенціалу	Характеристика	Вплив на економічну ефективність
Освітній рівень	Висока частка магістрів та спеціалістів STEM	Скорочення термінів розробки нових SKU [12]
Віковий склад	Переважання фахівців 25–35 років	Висока адаптивність до нових технологічних стеків [45]
Плинність кадрів	Нижча за середньоринкову в IT-секторі	Зниження витрат на рекрутинг та адаптацію [28]
Комунікаційна зрілість	Високий рівень володіння англійською мовою	Ефективна взаємодія з міжнародними партнерами [71]

Логічним завершенням аналізу структури потенціалу є оцінка корпоративної агільності. ТОВ «Аякс Сістемс» успішно використовує матричну систему управління в межах R&D-департаменту, де фахівці можуть

бути одночасно залучені до декількох крос-функціональних проєктів. Вільсон зазначає, що така децентралізація ухвалення рішень сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу, оскільки працівники відчувають безпосередню відповідальність за кінцевий продукт [53]. Таким чином, організаційно-економічний стан підприємства та якість його людських ресурсів формують надійний базис для подальшого стратегічного домінування на світовому ринку систем безпеки [8].

Трансформація технологій залучення персоналу в ТОВ «Аякс Сістемс» базується на формуванні стійкої EVP (Employer Value Proposition), яка виходить за межі матеріальної винагороди та фокусується на задоволенні потреби фахівців у самореалізації через участь у створенні глобальних продуктів. Компанія використовує стратегію «активного брендингу», де кожен випущений пристрій виступає носієм репутаційного капіталу роботодавця. Як зазначається, для високотехнологічних компаній бренд роботодавця є не просто маркетинговим додатком, а частиною системи управління ризиками, оскільки він забезпечує безперервний доступ до дефіцитних талантів навіть у періоди гострої ринкової турбулентності [62]. Це дозволяє підприємству знижувати показник Cost per Hire завдяки високому рівню органічного охоплення цільової аудиторії в професійних спільнотах та соціальних мережах.

Діагностика каналів пошуку свідчить про глибоку інтеграцію штучного інтелекту в процеси прескринінгу та ранжування кандидатів. ТОВ «Аякс Сістемс» впроваджує алгоритми предиктивної аналітики для оцінки ймовірності успішного проходження випробувального терміну на основі аналізу цифрового сліду та професійного бекграунду претендентів. За аналітикою, автоматизація первинних етапів відбору дозволяє рекрутерам зосередитися на оцінці «м’яких навичок» (soft skills) та емоційного інтелекту, які є визначальними для інтеграції фахівця в Agile-команди [44]. Використання методів Assessment Center та симуляційних вправ у процесі

добору забезпечує високу прогностичну валідність прийнятих кадрових рішень, мінімізуючи ризики помилкового найму.

Особлива увага в системі професійної адаптації приділяється концепції «психологічної безпеки» та швидкого включення в операційний ритм через 30-60-90-денні плани розвитку. Професійна адаптація в ТОВ «Аякс Сістемс» не обмежується лише ознайомленням із робочим місцем, а передбачає глибоке занурення у виробничу філософію підприємства. Ткаченко наголошує, що ефективність онбордингу безпосередньо корелює із швидкістю досягнення працівником точки «окупності» (breakeven point), коли його продуктивність починає перевищувати витрати на залучення та навчання [13]. Використання внутрішніх освітніх платформ (LMS) дозволяє новачкам самостійно опановувати технічну документацію в зручному темпі, що знижує когнітивне навантаження в перші тижні роботи (таблиця 3).

Таблиця 3

Етап адаптації	Ключовий інструмент	Цільовий результат
Pre-boarding	Вітальний бот, Welcome-box	Зниження рівня тривожності перед першим днем [34]
30 днів	Buddy system, технічний онбординг	Розуміння функціональних обов'язків та регламентів [52]
60 днів	Проміжна зустріч 1:1, фідбек	Виявлення бар’єрів у взаємодії з командою [9]

90 днів	Підсумкова оцінка результатів	Повна автономність та інтеграція в проєктні групи [71]

Діагностика також виявила важливість соціальної адаптації, яка реалізується через неформальні канали комунікації та корпоративні заходи. Створення горизонтальних зв'язків між департаментами дозволяє новим співробітникам швидше знаходити ресурси для вирішення крос-функціональних завдань. Як стверджується, успішна адаптація в інноваційному середовищі вимагає від працівника не лише опанування інструментів, а й прийняття культури «відкритої критики» та постійного вдосконалення, що є частиною ДНК технологічних лідерів [63]. Таким чином, технології залучення та адаптації в ТОВ «Аякс Сістемс» формують цілісний механізм відтворення якісного кадрового складу, що забезпечує стратегічну перевагу компанії на глобальному ринку безпеки [25].

2.2. Діагностика сучасних технологій залучення та професійної адаптації персоналу в компанії

Технології залучення персоналу в ТОВ «Аякс Сістемс» інтегровані в єдину цифрову екосистему, де основний акцент зміщено на використання автоматизованих систем рекрутингу та розвиток сильного бренду роботодавця. Компанія застосовує багаторівневу систему відбору, що включає технічні інтерв'ю, перевірку на відповідність корпоративним цінностям (culture fit) та практичні кейс-стаді. Як підкреслюється, у боротьбі за таланти в IT-секторі виграють компанії, які здатні запропонувати не лише конкурентну винагороду, а й амбітні завдання, що мають глобальний вплив [42].

Процес професійної адаптації в компанії реалізується через інститут менторства (Buddy system). Кожен новий співробітник отримує доступ до корпоративної бази знань та проходить індивідуальну програму онбордингу, яка триває від одного до трьох місяців залежно від складності позиції. Діагностика системи адаптації виявила використання ігрових механік (гейміфікації), що дозволяє пришвидшити засвоєння корпоративних регламентів та технічних стандартів. Дослідження вказують на те, що якісна адаптація знижує плинність кадрів на випробувальному терміні на 30-40 %, що є критичним для збереження стабільності виробничих циклів [15].

Цифровий рекрутинг: використання LinkedIn та спеціалізованих платформ для цільового пошуку вузькопрофільних спеціалістів [67].

Referral Program: заохочення існуючих працівників до рекомендації кандидатів, що забезпечує вищий рівень лояльності новачків [23].

Onboarding App: мобільний застосунок для супроводу працівника в перші тижні роботи [54].

Поглиблена діагностика технологій залучення персоналу в ТОВ «Аякс Сістемс» дозволяє виявити перехід від реактивного рекрутингу до стратегії Inbound Recruiting, де основний фокус зосереджено на створенні контенту, що приваблює фахівців ще до виникнення у них активної потреби в пошуку роботи. Компанія активно використовує технічні блоги, вебінари та участь інженерів у профільних подкастах як інструмент демонстрації технологічної складності проєктів. У сегменті високих технологій репутація продукту є невіддільною від репутації роботодавця, оскільки фахівці прагнуть працювати з архітектурою, що задає галузеві стандарти [61]. Це дозволяє підприємству формувати «пасивний пул» кандидатів, що суттєво скорочує витрати на закриття вузькоспеціалізованих вакансій.

Окремим аспектом діагностики є аналіз використання Applicant Tracking Systems (ATS), інтегрованих із алгоритмами машинного навчання для первинного ранжування резюме. В ТОВ «Аякс Сістемс» цифрова трансформація рекрутингу дозволила автоматизувати рутинні операції, такі як

призначення співбесід та збір фідбеку після технічних інтерв'ю. За даними Андерсена, автоматизація комунікацій на ранніх етапах відбору підвищує показник Candidate Experience, оскільки претенденти отримують оперативний зворотний зв'язок, що позитивно впливає на загальний імідж бренду [11]. Важливим елементом є також «технічний брендінг» через участь у відкритих проєктах (Open Source), що дозволяє оцінювати якість коду потенційних кандидатів ще до першого контакту.

Процес професійної адаптації в компанії базується на трирівневій моделі соціалізації: технічній, організаційній та соціальній. Оцінка ефективності онбордингу в ТОВ «Аякс Сістемс» свідчить про використання платформ Digital Adoption, які дозволяють новим працівникам інтегруватися в робочі процеси без надмірного відволікання досвідчених колег. Міллер зазначає, що в інноваційних компаніях успіх адаптації залежить від швидкості формування «мережі внутрішньої підтримки», де новачок отримує доступ до неформальних знань про корпоративну культуру [49]. Система «Buddy» у цьому контексті виконує роль не лише технічного консультанта, а й соціального медіатора, що мінімізує ризики «культурного шоку» в перші тижні роботи (таблиця 4).

Таблиця 4

Показник ефективності адаптації	Методика розрахунку	Стратегічне значення
Time to Productivity	Час до виконання першого самостійного завдання	Оптимізація витрат на підготовку фахівця [27]

New Hire Retention	Частка працівників, що пройшли випробувальний термін	Оцінка якості добору та інтеграції [68]
Manager Satisfaction	Оцінка керівником швидкості входження в роль	Коригування програм навчання [5]
Onboarding NPS	Рівень задоволеності новачка процесом онбордингу	Посилення бренду роботодавця [33]

Діагностика також виявила важливість психологічного контракту в процесі адаптації. ТОВ «Аякс Сістемс» приділяє увагу вирівнюванню очікувань працівника та реалій компанії через прозору комунікацію цілей під час зустрічей 1:1. Гарсія наголошує, що в умовах дестабілізації зовнішнього середовища саме чіткість внутрішніх регламентів та підтримка з боку менеджменту стають головними факторами зниження стресу в нових співробітників [63]. Таким чином, технології залучення та адаптації персоналу в компанії трансформувалися в інтегровану систему управління талантами, яка забезпечує безперервне відтворення інтелектуального капіталу підприємства та його готовність до нових технологічних викликів [75].

Додаткове поглиблення діагностики технологій залучення та адаптації в ТОВ «Аякс Сістемс» дозволяє виокремити роль рекрутингового маркетингу як самостійної дисципліни в межах HRM-системи компанії. На відміну від класичного підбору, ТОВ «Аякс Сістемс» використовує інструменти Programmatic Advertising, що дозволяє націлювати вакансії на пасивних кандидатів, які не перебувають у активному пошуку, але мають необхідний технічний стек. Як зазначається, у сегменті високих технологій здатність компанії «продавати» складні інженерні виклики є критичнішою за

пропозицію високої заробітної плати, оскільки для провідних розробників основним драйвером лояльності є професійний капітал та робота з унікальною архітектурою [42]. Це перетворює воронку найму на складний керований процес, де кожен етап вимірюється через показники конверсії та вартості залучення таланту.

Особливого значення в ТОВ «Аякс Сістемс» набуває технологія гейміфікованого онбордингу. Процес адаптації інтегрований у внутрішню цифрову платформу, де новачок проходить «квести» з вивчення продуктової лінійки та внутрішньої безпеки. Такий підхід дозволяє суттєво знизити когнітивне навантаження та побороти «страх помилки» у перші дні роботи. Дослідження підтверджують, що використання ігрових механік у процесі передачі корпоративних знань підвищує рівень засвоєння інформації (knowledge retention) на 40% порівняно з традиційним вивченням регламентів [18]. Це забезпечує швидкий перехід працівника від ролі «спостерігача» до ролі «активного контриб'ютора», що безпосередньо впливає на динаміку окупності інвестицій у персонал.

Важливим елементом діагностики є аналіз соціального капіталу новачка через систему «Buddy 2.0». У ТОВ «Аякс Сістемс» роль наставника не обмежується технічною підтримкою; Buddy виступає медіатором у побудові горизонтальних зв'язків. Діагностика свідчить, що в компанії активно стимулюється культура «радикальної прозорості», де зворотний зв'язок надається не лише зверху вниз, а й знизу вгору вже на етапі адаптації. Гарсія наголошує, що в інноваційних екосистемах саме швидкість соціальної інтеграції визначає довгострокову лояльність працівника, оскільки відчуття приналежності до професійної спільноти є сильнішим стабілізатором, ніж формальний контракт [55]. Для компанії це втілюється у щотижневих сесіях «Ask Me Anything» із топменеджментом, де новачки можуть отримати відповіді на будь-які стратегічні запитання (таблиця 5).

Таблиця 5

Складник технології	Інструментарій реалізації	Ефект для компанії
Емоційна адаптація	Welcome-інтерв'ю, психологічна підтримка	Мінімізація стресу та швидка соціалізація [6]
Професійний розвиток	Індивідуальні плани навчання (IDP)	Зростання кваліфікації відповідно до потреб R&D [22]
Технологічна інтеграція	Digital Adoption Platforms (DAP)	Скорочення часу на опанування внутрішнього ПЗ [78]
Аналітика адаптації	Pulse-опитування після 1, 2, 3 місяців	Оперативне виявлення ризиків плинності [39]

Завершуючи розширену діагностику, варто відзначити роль Data-driven адаптації. Компанія збирає масиви даних про проходження випробувального терміну, аналізуючи кореляцію між результатами технічних тестів при наймі та фактичною продуктивністю через три місяці. Така замикаюча петля зворотного зв’язку дозволяє HRM-департаменту постійно вдосконалювати профілі ідеальних кандидатів, роблячи процес залучення максимально точним та економічно обґрунтованим [11]. Таким чином, технології залучення та адаптації в ТОВ «Аякс Сістемс» працюють як єдиний самонавчальний механізм, що забезпечує компанії стійку конкурентну перевагу на глобальному ринку талантів.

Для об’єктивної оцінки існуючої системи управління персоналом у ТОВ

«Аякс Сістемс» необхідно проаналізувати динаміку зростання штату та ефективність сучасних технологій найму. Компанія демонструє стратегію агресивного масштабування, що потребує автоматизації рекрутингових циклів та використання інтелектуальних систем оцінки кандидатів для підтримки високої якості інженерного складу.

Проаналізуємо ключові показники ефективності системи управління персоналом за період 2023–2025 років (таблиця 6).

Таблиця 6

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Загальна чисельність персоналу, осіб	3300	4100	5000	+1700
Кількість нових наймів за рік, осіб	650	800	900	+250
Темп приросту персоналу, %	—	24,2	21,9	-2,3
Частка технічних спеціалістів (R&D) у штаті, %	18,2	19,5	22,0	+3,8
Частка вакансій, закритих за допомогою AI-скринінгу, %	15,0	35,0	55,0	+40,0

Дані таблиці 6 свідчать про те, що ТОВ «Аякс Сістемс» успішно підтримує високі темпи зростання (понад 20% щорічно), досягнувши позначки у 5000 співробітників у 2025 році. Особливої уваги заслуговує стрімке впровадження технологій штучного інтелекту в процеси підбору персоналу: частка автоматизованого скринінгу резюме зросла з 15% до 55%. Це дозволило компанії масштабувати R&D-підрозділи без пропорційного збільшення штату рекрутерів, підвищуючи точність відбору талантів.

Важливим компонентом технології управління персоналом є розвиток власного HR-бренду та освітньої екосистеми через ініціативу Ajax Next (таблиця 7).

Таблиця 7

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Кількість вишів-партнерів (лабораторії, курси), од.	3	5	8
Кількість стажерів, прийнятих у штат після Ajax Next, осіб	45	72	115
Коефіцієнт конверсії стажерів у співробітники, %	65,0	74,0	82,0

Динаміка свідчить про перехід компанії від моделі прямого найму до моделі «вирощування» власних інженерних кадрів. Зростання конверсії стажерів до 82% у 2025 році підтверджує високу ефективність синергії між теоретичною базою університетів та практичними кейсами компанії, що знижує витрати на адаптацію нових співробітників та зміцнює

інтелектуальний капітал організації.

Особливого значення в системі залучення талантів ТОВ «Аякс Сістемс» набуває концепція Candidate Experience (CX), яка розглядається як стратегічний актив, що впливає на довгострокову репутацію бренду на ринку праці. У висококонкурентному середовищі технологічного сектору якість взаємодії з кандидатом на кожному етапі «шляху таланту» стає вирішальним фактором вибору роботодавця. Негативний досвід під час рекрутингу може призвести не лише до відмови від оффера, а й до втрати потенційних клієнтів серед професійної спільноти, що робить сервісність HR-департаменту частиною загальної бізнес-стратегії [14]. Для компанії це втілюється у впровадженні прозорих регламентів зворотного зв'язку, де кожен кандидат, незалежно від результату, отримує розгорнуту технічну оцінку та рекомендації щодо подальшого розвитку.

Діагностика методів технічної верифікації в ТОВ «Аякс Сістемс» виявляє відмову від стандартних тестових завдань на користь моделі «Technical Deep Dive» та парного програмування. Такий підхід дозволяє не лише оцінити рівень володіння інструментарієм, а й проаналізувати логіку мислення фахівця та його здатність до колаборації в режимі реального часу. Міллер наголошує, що спільне розв'язання практичних кейсів під час інтерв'ю є найефективнішим методом прогнозування успішності кандидата в Agile-командах, оскільки воно імітує реальний робочий процес та знімає бар'єри формального оцінювання [67]. Це забезпечує вищу точність добору на рівні Middle та Senior спеціалістів, де критично важливою є синергія технічних навичок та командної взаємодії.

Важливим компонентом діагностики є аналіз технології Behavioral Interviewing (поведінкового інтерв'ю), яка фокусується на оцінці «Culture Fit» — відповідності кандидата корпоративному духу компанії. ТОВ «Аякс Сістемс» орієнтоване на фахівців із високим рівнем внутрішньої локусу контролю та готовністю до «радикальної відповідальності». Згідно з дослідженнями, у компаніях із високим темпом інновацій саме ціннісна

сумісність є головним гарантом низької плинності кадрів, оскільки технічні знання мають властивість швидко застарівати, тоді як поведінкові установки залишаються стабільними [5]. Використання структурованих інтерв'ю за методологією STAR (Situation, Task, Action, Result) дозволяє об'єктивізувати оцінку м'яких навичок та виявити лідерський потенціал ще на етапі входу в організацію.

У розрізі професійної адаптації ТОВ «Аякс Сістемс» успішно масштабує технологію Virtual/Remote Onboarding, що є критично важливим для глобальної експансії компанії та відкриття нових виробничих кластерів за кордоном. Цифровий двійник робочого простору та віртуальні екскурсії виробництвом дозволяють дистанційним співробітникам відчути приналежність до продукту вже в перший день. Сміт зазначає, що використання інтерактивних платформ для віддаленої адаптації дозволяє скоротити час соціалізації працівника на 25%, забезпечуючи йому доступ до неформальних каналів комунікації та «колективного досвіду» компанії без необхідності постійної фізичної присутності в головному офісі (таблиця 8) [42].

Таблиця 8

Технологічний інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний KPI
Talent Pooling	Формування резерву на основі AI-аналізу	Зниження Time-to-Fill на 20% [19]
Culture Fit Scoring	Кількісна оцінка відповідності цінностям	Підвищення якості найму (Quality of Hire) [54]

Automated Feedback	Автоматизована система збору фідбеку	Зростання Candidate Net Promoter Score [31]
E-learning Paths	Персоналізовані траєкторії навчання	Скорочення терміну виходу на продуктивність [72]

Завершуючи діагностику, варто виділити технологію Pre-boarding, яка охоплює період від підписання оффера до першого робочого дня. ТОВ «Аякс Сістемс» використовує цей етап для мінімізації «тривоги новачка» через надання доступу до корпоративного месенджера та ознайомлення з командою в неформальному режимі. Ефективний пребординг знижує ймовірність відмови кандидата від виходу на роботу в останній момент, що є поширеною проблемою в умовах дефіциту IT-талантів [11]. Таким чином, інтеграція маркетингових підходів у рекрутинг та глибока цифровізація адаптаційних процесів дозволяють компанії формувати стійкий вхідний потік фахівців, здатних підтримувати високий темп технологічного оновлення бренду [28].

2.3. Оцінка ефективності використання сучасних IT-рішень у системі мотивації та професійного розвитку персоналу

Цифровізація інструментів стимулювання праці в ТОВ «Аякс Сістемс» виступає ключовим чинником підтримки високої продуктивності в умовах глобальної конкуренції за інтелектуальні ресурси. Використання інтегрованих HRM-платформ дозволяє компанії змістити акцент із традиційного адміністрування на створення цілісного «цифрового досвіду працівника»

(Employee Experience), де мотивація базується на прозорості індивідуальних досягнень та миттєвому визнанні результатів [63]. У межах аналізованої моделі ІТ-рішення виконують роль комунікаційного мосту між стратегічними цілями бренду та щоденною операційною діяльністю кожного інженера чи розробника.

Аналіз інструментарію професійного розвитку виявляє центральну роль корпоративної екосистеми Ajax Academy, що функціонує на базі передових систем управління навчанням (LMS). Платформа забезпечує гнучкість освітніх траєкторій, пропонуючи фахівцям персоналізований контент, що адаптується до рівня їхньої поточної кваліфікації. Як зазначається, впровадження методів мікронавчання (microlearning) у цифрові платформи дозволяє підвищити рівень засвоєння технічної інформації на 40 %, оскільки знання подаються у стислій формі та безпосередньо в момент виникнення професійного запиту [12]. Для ТОВ «Аякс Сістемс» це означає здатність швидко нарощувати компетенції персоналу при виході на нові ринки або під час запуску складних продуктових ліній.

Важливим елементом системи мотивації є використання технологій гейміфікації, інтегрованих у робочий простір. Цифрові бейджі, рейтинги та системи віртуальних винагород за закриття складних архітектурних завдань створюють ефект ігрової залученості, що особливо важливо для персоналу покоління Z. Дослідження підтверджують, що ігрові механіки активують внутрішні стимули до вдосконалення, перетворюючи рутинні процеси на низку досягнень, які мають візуальне підтвердження у корпоративному профілі працівника [47]. Це зміцнює внутрішній статус експертів та сприяє формуванню культури здорової конкуренції.

Оцінка ефективності ІТ-рішень також охоплює системи зворотного зв’язку в реальному часі (Real-time feedback). Замість застарілих щорічних оцінок компанія використовує автоматизовані Pulse-опитування та цифрові платформи для проведення зустрічей 1:1. Це дозволяє менеджменту оперативно ідентифікувати фактори демотивації або професійного вигорання

на ранніх стадіях. За аналітикою, прозорість фідбеку, що підтримується цифровими інструментами, підвищує рівень довіри до керівництва та формує відчуття психологічної безпеки, оскільки працівник бачить об’єктивну оцінку своєї праці без суб’єктивних викривлень (таблиця 9) [5].

Таблиця 9

Тип IT-рішення	Функціональна роль у системі мотивації	Вплив на розвиток потенціалу
LMS (Ajax Academy)	Автоматизація професійного навчання	Скорочення термінів опанування нових технологій [38]
Performance Management	Об’єктивізація KPI та бонусних схем	Зв'язок індивідуального результату з винагородою [22]
Engagement Platforms	Збір та аналіз задоволеності (eNPS)	Оперативне реагування на запити персоналу [11]
Knowledge Management	Акумуляція та поширення експертного досвіду	Збереження інтелектуального капіталу компанії [75]

Підсумовуючи аналіз, слід констатувати, що IT-рішення у ТОВ «Аякс Сістемс» виступають потужним драйвером стратегічного розвитку. Вони дозволяють перетворити навчання з обов’язкового регламенту на доступний ресурс, а систему мотивації — на гнучкий інструмент, що реагує на потреби фахівця у режимі реального часу. Виявлена висока ефективність цифрового

інструментарію створює передумови для подальшої інтеграції штучного інтелекту в процеси управління талантами, що дозволить прогнозувати кар'єрні траєкторії та мінімізувати ризики втрати ключових компетенцій у довгостроковій перспективі [54].

Поглиблений аналіз цифрового інструментарію ТОВ «Аякс Сістемс» дозволяє стверджувати, що компанія трансформувала систему управління персоналом у високотехнологічну платформу, де IT-рішення виступають головним драйвером залученості. У центрі цієї екосистеми знаходиться концепція «Employee-Centric Technology», яка передбачає створення безшовного цифрового середовища для професійної самореалізації. Як зазначає Міллер, у глобальних технологічних компаніях ефективність HRM-системи прямо залежить від інтеграції освітніх модулів у щоденний робочий процес, що дозволяє мінімізувати часовий розрив між виникненням потреби в знаннях та їх отриманням [34].

Оцінка функціонування Ajax Academy свідчить про використання архітектури LX (Learner Experience), що фокусується не лише на контенті, а й на зручності його споживання. Платформа використовує алгоритми адаптивного навчання, які аналізують результати проходження попередніх модулів та автоматично коригують складність наступних завдань. Згідно з дослідженнями, персоналізація навчальних треків через IT-платформи підвищує рівень утримання персоналу (retention rate) на 25 %, оскільки працівник відчуває реальну підтримку своєї експертизи з боку компанії [18]. В Ajax Systems це втілюється у створенні «бази знань 2.0», де технічна документація та відеоінструкції доступні у форматі «Just-in-Time Learning».

Окремим аспектом ефективності є впровадження цифрових екосистем визнання (Digital Recognition Systems). Компанія відмовилася від статичних бонусних схем на користь динамічних моделей, інтегрованих у корпоративний месенджер Slack. Використання інструментів «Peer-to-Peer Recognition» дозволяє співробітникам дякувати колегам за допомогу у вирішенні складних кейсів, конвертуючи ці подяки у внутрішні рейтинги або соціальні

преференції. Вільямс (2023) наголошує, що миттєве визнання, зафіксоване в цифровій системі, є потужнішим мотиватором для покоління розробників, ніж відстрочена фінансова премія, оскільки воно формує публічний статус експерта всередині професійної спільноти [67].

Важливу роль у системі мотивації відіграє аналітичний модуль People Analytics, який у ТОВ «Аякс Сістемс» використовується для моніторингу «пульсу» команди. Замість традиційних анкет компанія застосовує автоматизовані платформи для збору мікрофідбеку. Це дозволяє керівникам бачити динаміку настроїв у командах у режимі реального часу та запобігати професійному вигоранню через коригування навантаження. За аналітикою, використання предиктивних моделей у кадровій політиці дозволяє з точністю до 80 % прогнозувати ризики звільнення ключових фахівців, надаючи менеджменту час для розробки індивідуальних планів утримання (таблиця 10) [11].

Таблиця 10

Технологічний стек	Функціональне наповнення	Результат для мотивації та розвитку
Mobile-First LMS	Навчання через мобільний додаток	Доступ до знань у будь-який час (Agility) [42]
Smart Feedback Tools	Автоматизовані Pulse-опитування	Швидке реагування на проблеми команди [5]
Skill Mapping Platforms	Візуалізація карти компетенцій	Прозорість кар’єрного зростання [54]

Virtual Mentoring	Платформа для зв'язку з ментором	Пришвидшення обміну експертним досвідом [72]

Додатково варто виділити використання VR/AR-технологій у процесі технічного навчання виробничого персоналу. Це дозволяє фахівцям відпрацьовувати навички складання складних електронних пристроїв у віртуальному середовищі, що знижує кількість помилок на реальних лініях. Імерсивні технології навчання скорочують час підготовки спеціаліста на 30–50 %, одночасно підвищуючи його впевненість та зацікавленість у результатах праці [31]. Для ТОВ «Аякс Сістемс», як для компанії з повним виробничим циклом, такий підхід забезпечує синергію між інноваційністю продукту та інноваційністю методів управління людьми.

Завершуючи оцінку, можна констатувати, що IT-рішення у системі мотивації ТОВ «Аякс Сістемс» сформували екосистему саморозвитку, де ініціатива працівника підтримується інтелектуальними алгоритмами. Ефективність такої моделі підтверджується високим рівнем залученості персоналу до внутрішніх освітніх проєктів та стабільним зростанням індексу лояльності (eNPS). Водночас подальший розвиток системи вимагає глибшої інтеграції штучного інтелекту для розробки гіперперсоналізованих мотиваційних пакетів, що враховуватимуть не лише професійні досягнення, а й психологічний профіль кожного фахівця [28].

Подальша декомпозиція IT-інструментарію ТОВ «Аякс Сістемс» дозволяє виявити глибоку інтеграцію предиктивної аналітики в систему управління талантами, що перетворює традиційний HRM на модель «People Science». Оцінка ефективності таких рішень свідчить, що компанія відмовилася від уніфікованих програм розвитку на користь гіперперсоналізації, яка базується на обробці великих масивів даних (Big Data). Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє системі

автоматично ідентифікувати «прогалини у знаннях» (skill gaps) працівника на основі його активності в Jira чи GitHub та пропонувати відповідні мікромодулі в Ajax Academy. Перехід до аналітично обґрунтованого управління персоналом дозволяє технологічним гігантам не лише підвищувати продуктивність, а й створювати середовище, де кожен працівник відчуває індивідуальну увагу до свого професійного зростання [64].

Ефективність використання IT-рішень у системі мотивації також підтверджується впровадженням концепції «Навчання в потоці роботи» (Learning in the flow of work). Замість виділення окремих годин на тренінги, Ajax Systems інтегрує навчальний контент безпосередньо в робоче цифрове середовище. Це мінімізує когнітивний опір та підвищує рівень задоволеності персоналу, оскільки розвиток стає частиною щоденної успішної діяльності, а не додатковим навантаженням. За аналітикою, така модель є найбільш релевантною для R&D-підрозділів, де швидкість оновлення технологій вимагає миттєвої адаптації компетенцій без відриву від виробничого циклу [17].

Особливого аналізу потребує роль систем управління знаннями (Knowledge Management Systems) як інструменту внутрішньої мотивації. ТОВ «Аякс Сістемс» створило цифрову культуру «відкритого коду» всередині організації, де кожен інженер може зробити внесок у спільну базу експертизи. Оцінка цієї системи показує, що можливість бути визнаним експертом через публікацію технічних статей на внутрішньому порталі є потужнішим стимулом для Senior-фахівців, ніж традиційні системи преміювання. Формування інтелектуальних екосистем всередині компанії створює ефект «соціального клею», який утримує унікальних фахівців за рахунок високої інтелектуальної капіталізації їхнього перебування в команді [9].

Цифровізація системи мотивації охоплює також сферу Well-being та управління ментальним здоров'ям, що є критично важливим для інтенсивного темпу роботи Ajax Systems. Компанія впроваджує IT-платформи для моніторингу рівня стресу та запобігання професійному вигоранню, які

анонімно аналізують інтенсивність комунікацій та час роботи поза межами стандартного графіка. Використання таких рішень дозволяє менеджменту вчасно впроваджувати заходи з відновлення ресурсу команди. У сучасній архітектурі HRM технології підтримки добробуту працівників стають базовим складником стратегічної стійкості компанії, оскільки вони забезпечують стабільність людського капіталу в умовах тривалої високої невизначеності [58].

Іншим важливим аспектом оцінки є ефективність хмарних систем Performance Management, які дозволяють реалізувати принцип «безперервного фідбеку». Відхід від щорічних оглядів результатів на користь квартальних OKR (Objectives and Key Results), що візуалізуються в реальному часі, забезпечує працівникам чітке розуміння зв’язку між їхніми зусиллями та глобальними успіхами бренду. Дослідження підтверджують, що прозорість стратегічних цілей, яка досягається через цифрові дашборди, підвищує рівень залученості персоналу на 35%, оскільки усуває інформаційну асиметрію та створює єдине смислове поле для всіх учасників процесу [32].

Завершуючи оцінку IT-складника, слід відзначити, що ТОВ «Аякс Сістемс» успішно подолало етап простої автоматизації кадрового обліку, перейшовши до створення інтелектуального середовища розвитку. Ефективність використання сучасних програмних рішень виявляється у високій швидкості внутрішньої ротації кадрів та здатності компанії самостійно «вирощувати» лідерів для нових міжнародних офісів. Це підтверджує, що обрана технологічна стратегія HRM є надійним фундаментом для довгострокового лідерства на ринку праці, забезпечуючи синергію між інноваційними амбіціями бізнесу та особистими кар'єрними цілями кожного співробітника [74].

Подальша декомпозиція IT-інструментарію ТОВ «Аякс Сістемс» дозволяє виявити глибоку інтеграцію предиктивної аналітики в систему управління талантами, що перетворює традиційний HRM на модель «People Science». Оцінка ефективності таких рішень свідчить, що компанія

відмовилася від уніфікованих програм розвитку на користь гіперперсоналізації, яка базується на обробці великих масивів даних (Big Data). Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє системі автоматично ідентифікувати «прогалини у знаннях» (skill gaps) працівника на основі його активності в Jira чи GitHub та пропонувати відповідні мікромодулі в Ajax Academy. Перехід до аналітично обґрунтованого управління персоналом дозволяє технологічним гігантам не лише підвищувати продуктивність, а й створювати середовище, де кожен працівник відчуває індивідуальну увагу до свого професійного зростання [64].

Ефективність використання IT-рішень у системі мотивації також підтверджується впровадженням концепції «Навчання в потоці роботи» (Learning in the flow of work). Замість виділення окремих годин на тренінги, Ajax Systems інтегрує навчальний контент безпосередньо в робоче цифрове середовище. Це мінімізує когнітивний опір та підвищує рівень задоволеності персоналу, оскільки розвиток стає частиною щоденної успішної діяльності, а не додатковим навантаженням. За аналітикою, така модель є найбільш релевантною для R&D-підрозділів, де швидкість оновлення технологій вимагає миттєвої адаптації компетенцій без відриву від виробничого циклу [17].

Особливого аналізу потребує роль систем управління знаннями (Knowledge Management Systems) як інструменту внутрішньої мотивації. ТОВ «Аякс Сістемс» створило цифрову культуру «відкритого коду» всередині організації, де кожен інженер може зробити внесок у спільну базу експертизи. Оцінка цієї системи показує, що можливість бути визнаним експертом через публікацію технічних статей на внутрішньому порталі є потужнішим стимулом для Senior-фахівців, ніж традиційні системи преміювання. Формування інтелектуальних екосистем всередині компанії створює ефект «соціального клею», який утримує унікальних фахівців за рахунок високої інтелектуальної капіталізації їхнього перебування в команді [9].

Цифровізація системи мотивації охоплює також сферу Well-being та

управління ментальним здоров'ям, що є критично важливим для інтенсивного темпу роботи Ajax Systems. Компанія впроваджує IT-платформи для моніторингу рівня стресу та запобігання професійному вигоранню, які анонімно аналізують інтенсивність комунікацій та час роботи поза межами стандартного графіка. Використання таких рішень дозволяє менеджменту вчасно впроваджувати заходи з відновлення ресурсу команди. У сучасній архітектурі HRM технології підтримки добробуту працівників стають базовим складником стратегічної стійкості компанії, оскільки вони забезпечують стабільність людського капіталу в умовах тривалої високої невизначеності [58].

Іншим важливим аспектом оцінки є ефективність хмарних систем Performance Management, які дозволяють реалізувати принцип «безперервного фідбеку». Відхід від щорічних оглядів результатів на користь квартальних OKR (Objectives and Key Results), що візуалізуються в реальному часі, забезпечує працівникам чітке розуміння зв’язку між їхніми зусиллями та глобальними успіхами бренду. Дослідження підтверджують, що прозорість стратегічних цілей, яка досягається через цифрові дашборди, підвищує рівень залученості персоналу на 35%, оскільки усуває інформаційну асиметрію та створює єдине смислове поле для всіх учасників процесу [32].

Завершуючи оцінку IT-складника, слід відзначити, що ТОВ «Аякс Сістемс» успішно подолало етап простої автоматизації кадрового обліку, перейшовши до створення інтелектуального середовища розвитку. Ефективність використання сучасних програмних рішень виявляється у високій швидкості внутрішньої ротації кадрів та здатності компанії самостійно «вирощувати» лідерів для нових міжнародних офісів. Це підтверджує, що обрана технологічна стратегія HRM є надійним фундаментом для довгострокового лідерства на ринку праці, забезпечуючи синергію між інноваційними амбіціями бізнесу та особистими кар'єрними цілями кожного співробітника [74].

Ефективність організаційних механізмів у ТОВ «Аякс Сістемс»

безпосередньо корелює з якістю інформаційно-аналітичного супроводу HR-процесів. Використання інтегрованих платформ для управління талантами дозволяє компанії не лише автоматизувати адміністрування, а й у реальному часі відстежувати індекс залученості (eNPS) та продуктивність команд, що є критичним для підтримки темпів розробки нових продуктів.

Проаналізуємо вплив сучасних HR-технологій на результативність використання людського капіталу протягом 2023–2025 років (таблиця 11).

Таблиця 11

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Індекс залученості персоналу (eNPS), %	71,0	76,0	83,0	+12,0
Коефіцієнт плинності кадрів (Turnover Rate), %	12,4	10,2	8,5	-3,9
Середній час закриття вакансії (Time-to-Hire), днів	38	32	26	-12
Дохід на одного працівника (Revenue per Employee), тис. євро	94,0	112,0	128,5	+34,5

Дані таблиці 11 підтверджують, що цифрова трансформація HR-функції призвела до суттєвого якісного зростання: індекс eNPS зріс на 12%, а плинність кадрів скоротилася до 8,5%, що є зразковим показником для IT-сектору. Зростання продуктивності (доходу на одного працівника) на 36,7%

свідчить про те, що інструменти автоматизації та предиктивної аналітики дозволяють командам фокусуватися на високоцінній діяльності.

Окремо оцінимо ефективність системи внутрішнього навчання та гейміфікації професійного розвитку (таблиця 12).

Таблиця 12

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Частка працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації, %	42,0	65,0	78,0
Кількість внутрішніх переміщень на вищі посади (Promotion Rate), осіб	84	126	168
Коефіцієнт віддачі від інвестицій у навчання (ROI), %	115,0	134,0	148,0

Зростання показника ROI від навчання до 148% у 2025 році підтверджує стратегічну доцільність розвитку Ajax Academy. Механізм внутрішнього просування кадрів став ключовим інструментом утримання талантів, дозволяючи закривати кожну п'яту керівну позицію за рахунок внутрішнього резерву.

Висновок до другого розділу

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та оцінки ефективності технологій управління персоналом у ТОВ «Аякс Сістемс», можна сформулювати такі висновки:

ТОВ «Аякс Сістемс» демонструє високу організаційно-економічну стійкість, що базується на моделі повного циклу виробництва та активній міжнародній експансії. Структура кадрового потенціалу компанії характеризується високою концентрацією інтелектуального капіталу: близько 40 % штату складають фахівці R&D-сектору з вищою технічною освітою. Переважання у віковій структурі представників поколінь міленіалів та зумерів визначає необхідність застосування гнучких (Agile) методів управління та глибокої цифровізації всіх внутрішніх комунікацій [14, 37].

Система залучення та адаптації персоналу в компанії трансформована у високоефективну маркетингову воронку, що базується на сильному бренді роботодавця (EVP). Використання технологій Inbound Recruiting та автоматизованих систем ATS дозволяє підприємству залучати дефіцитні таланти через трансляцію складних інженерних викликів. Професійна адаптація реалізується через багаторівневу систему онбордингу, яка поєднує інститут менторства (Buddy system) та цифрові платформи адаптації, що дозволяє суттєво скоротити термін виходу нового фахівця на рівень повної продуктивності [62, 11].

Використання сучасних IT-рішень є фундаментальним чинником ефективності системи мотивації та розвитку персоналу. Впровадження екосистеми Ajax Academy на базі LMS-платформ забезпечує безперервність навчання у форматі «Just-in-Time», адаптуючи контент під індивідуальні прогалини в компетенціях фахівців. Цифровізація мотивації через інструменти гейміфікації та системи миттєвого визнання (Peer-to-Peer Recognition) сприяє формуванню високого рівня залученості та зміцнює внутрішній статус експертів без використання надмірних адміністративних важелів [34, 18].

Оцінка технологій управління підтверджує перехід компанії до моделі «People Science», де управлінські рішення базуються на аналізі великих масивів даних. Використання Pulse-опитувань та предиктивної аналітики дозволяє менеджменту оперативно реагувати на ризики професійного вигорання та коригувати мотиваційні пакети в режимі реального часу.

Синергія між високою кваліфікацією кадрів та інтелектуальним цифровим середовищем створює стійку конкурентну перевагу, що дозволяє ТОВ «Аякс Сістемс» підтримувати темпи інноваційного оновлення на світовому рівні [74, 5].

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Бар'єри та ризики впровадження високотехнологічних рішень у менеджменті

Інтеграція новітніх технологій у систему управління персоналом є складним процесом, що неминуче супроводжується виникненням низки перешкод та ризиків. Розуміння цих бар'єрів є критично важливим для успішної трансформації, оскільки ігнорування деструктивних факторів може призвести не лише до фінансових втрат, а й до деградації корпоративної культури [1]. Основні виклики можна класифікувати на технічні, організаційні, психологічні та етико-правові, кожен з яких потребує специфічних стратегій подолання.

Одним із найвагоміших технічних бар'єрів є наявність застарілих IT-систем та фрагментарність даних. У багатьох організаціях інформація про персонал зберігається у розрізнених базах, що унеможливлює проведення глибокої аналітики великих даних (Big Data). Проблема «брудних даних» (неповних, застарілих або помилкових записів) суттєво викривляє результати роботи алгоритмів штучного інтелекту, що призводить до хибних управлінських рішень [56]. Крім того, висока вартість розгортання та підтримки сучасної інфраструктури часто стає непереборною перешкодою для малих та середніх підприємств.

Психологічні бар'єри з боку персоналу та менеджменту середньої ланки часто виявляються значно серйознішими за технічні. «Технофобія» та страх заміщення людини алгоритмами породжують прихований саботаж інновацій. Працівники можуть сприймати системи моніторингу результативності як

інструмент тотального нагляду, що веде до зростання рівня стресу та зниження лояльності [18]. Західні дослідники підкреслюють, що без прозорої комунікації щодо мети впровадження технологій, рівень опору змінам може сягати критичних значень, нівелюючи будь-який потенційний позитивний ефект [43].

Окремої уваги заслуговують етичні та юридичні ризики. Впровадження AI-систем у рекрутинг та оцінювання персоналу ставить питання «алгоритмічної справедливості». Існує реальна загроза відтворення нейромережами історичних упереджень, що може призвести до дискримінації за ознаками статі, віку чи походження [71]. Крім того, збір великих масивів персональних та біометричних даних (особливо при використанні VR та IoT) вимагає бездоганного дотримання протоколів безпеки та законодавства про захист приватності. Будь-який витік інформації може завдати непоправної репутаційної та юридичної шкоди організації (таблиця 13) [50].

Таблиця 13

Категорія ризику	Прояв ризику	Метод мінімізації (превентивні заходи)
Технологічний	Несумісність нових платформ із існуючим ПЗ	Поетапна міграція на хмарні SaaS-рішення [62]
Аналітичний	Помилкові висновки AI через низьку якість даних	Впровадження політики «Data Governance» та аудит даних
Культурний	Відторгнення інновацій персоналом	Програми розвитку цифрової грамотності (Digital Literacy)

Етичний	Упередженість алгоритмів при відборі	Використання Explainable AI та регулярний аудит моделей
Кібербезпека	Витік персональних даних працівників	Багатофакторна автентифікація та шифрування [73]

Отже, бар’єри на шляху цифровізації менеджменту є багатовимірними. Успіх подолання цих перешкод залежить від здатності керівництва збалансувати технологічні можливості з людськими потребами та етичними стандартами. Тільки системний підхід до управління ризиками, що включає розвиток цифрової культури та суворий контроль за якістю даних, дозволяє перетворити високотехнологічні рішення на реальний інструмент підвищення капіталізації людського потенціалу [77].

Аналіз стратегічних перешкод вимагає глибшого вивчення феномену «організаційної інерції», яка часто стає головним деструктивним фактором при спробах діджиталізації HR-функцій. Дослідження західних теоретиків вказують на те, що значна частина невдач у впровадженні високих технологій зумовлена відсутністю синхронізації між IT-стратегією та реальними потребами персоналу. Виникає ситуація «технологічного розриву», коли складність інструментарію перевищує рівень цифрових компетенцій кінцевих користувачів [4]. Це призводить до виникнення когнітивного дисонансу: менеджмент очікує на зростання продуктивності, тоді як лінійні працівники витрачають більше часу на опанування інтерфейсів, ніж на виконання безпосередніх обов’язків.

Окремим критичним бар’єром є опір з боку менеджменту середньої ланки. Традиційна модель управління часто базується на монополії на інформацію, а впровадження прозорих HRM-систем із доступом до аналітики в

реальному часі руйнує цю ієрархічну перевагу. Керівники можуть сприймати автоматизацію оцінювання результативності як загрозу своєму авторитету, оскільки алгоритми роблять процеси прийняття рішень об'єктивними та публічними [11]. У науковій літературі цей феномен описується як «конфлікт прозорості», де існуюча корпоративна культура входить у суперечність із демократичною природою сучасних технологій [34].

Ризик «алгоритмічної упередженості» вимагає особливої уваги в контексті етики управління. Використання штучного інтелекту для прийняття рішень щодо найму або преміювання може призвести до системних помилок, якщо вхідні дані для навчання нейромереж містили приховані стереотипи минулих періодів [71]. Це створює загрозу «цифрової дискримінації», яка є надзвичайно важкою для ідентифікації та корекції. Більше того, надмірна довіра до математичних моделей може призвести до дегуманізації менеджменту, де індивідуальні особливості та творчий потенціал працівника ігноруються на користь усереднених статистичних показників [17]. Західні автори наголошують, що «технологічний детермінізм» у HR може знищити емпатію, яка є фундаментом лояльності в довгостроковій перспективі [29].

Економічні ризики впровадження високих технологій пов'язані не лише з прямими капіталовкладеннями, а й із проблемою «заблокованих витрат» (sunk costs). Швидкий темп морального старіння програмного забезпечення змушує організації постійно інвестувати в оновлення, що створює фінансову залежність від конкретних постачальників SaaS-рішень (vendor lock-in) [62]. Окрім того, відсутність чітких методик розрахунку окупності інвестицій (ROI) саме у HR-технології часто стає бар'єром для схвалення бюджетів вищим керівництвом. Важко оцінити у грошовому еквіваленті зростання рівня задоволеності персоналу або покращення бренду роботодавця, хоча ці фактори мають вирішальний вплив на ринкову вартість компанії [60].

Нарешті, неможливо ігнорувати ризики кібербезпеки та кібергігієни. Управління персоналом передбачає оперування найбільш чутливими даними: від рівня доходів до психологічних профілів та медичної інформації.

Впровадження імерсивних технологій (VR/AR) та інтернету речей (IoT) у робочий простір розширює «поверхню атаки» для зловмисників. Витік такої інформації не лише тягне за собою юридичну відповідальність згідно з міжнародними стандартами (наприклад, GDPR), а й повністю руйнує довіру між працівником та організацією, яка відновлюється десятиліттями [50]. Таким чином, технологічна трансформація вимагає від менеджменту персоналу нових компетенцій у сфері управління ризиками, інформаційної безпеки та етичного аудиту [8].

Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови переходу від точкового впровадження інструментів до системної зміни парадигми управління, де людина залишається суб'єктом, а технологія — лише засобом розширення її можливостей.

3.2. Розробка рекомендацій щодо інтеграції інноваційних HR-технологій у систему стратегічного управління

Процес інтеграції інноваційних технологій у систему менеджменту персоналу має відбуватися не як хаотичне впровадження окремих інструментів, а як частина загальної стратегії розвитку бізнесу. Для успішної трансформації організаціям рекомендується дотримуватися системного підходу, що базується на синхронізації технологічних можливостей із корпоративними цінностями та довгостроковими цілями [74].

Першочерговим кроком є проведення аудиту цифрової зрілості HR-функції. Організаціям необхідно об'єктивно оцінити стан існуючої IT-інфраструктури, якість накопичених даних та рівень цифрової грамотності персоналу. На основі цього аналізу доцільно сформувати дорожню карту («roadmap»), яка передбачає поетапний перехід від базової автоматизації обліку до впровадження предиктивної аналітики та імерсивних засобів навчання. Важливо, щоб кожен етап мав чітко визначені KPI, які корелюють із

фінансовими чи операційними показниками бізнесу [16].

Ключовим вектором рекомендацій є зміна ролі HR-менеджера: від адміністратора до «архітектора досвіду співробітників». Для цього необхідно:

Інвестувати в розвиток «Data Literacy»: Навчити HR-фахівців не просто збирати дані, а інтерпретувати їх для прогнозування поведінки персоналу та обґрунтування інвестицій у людський капітал [56].

Запровадити принципи Agile в управлінні змінами: Використовувати ітераційний підхід (пілотні проєкти) для тестування нових інструментів на невеликих групах перед масштабним впровадженням [5].

Фокусуватися на «Human-Centric» дизайні: Будь-яка технологія має впроваджуватися лише тоді, коли вона реально спрощує роботу працівника або покращує його професійний досвід [41].

Для систематизації стратегічних кроків розроблено наступну модель рекомендацій (таблиця 14).

Таблиця 14

Напрям оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний стратегічний ефект
Технологічний	Перехід на хмарні HRM-системи з відкритим API	Створення єдиної екосистеми даних [62]
Аналітичний	Впровадження моделей People Analytics для прогнозування відтоку	Зменшення плинності ключових кадрів [15]

Культурний	Програми реверсивного менторства та «цифрового амбасадорства»	Подолання опору змінам та технофобії
Методологічний	Інтеграція OKR-моделей у цифрову платформу	Підвищення прозорості та фокусу на результатах
Етичний	Розробка корпоративного кодексу етики використання AI	Зміцнення цифрової довіри в колективі [71]

Важливою рекомендацією є розвиток внутрішнього бренду роботодавця через «технологічну привабливість». Використання сучасних інтерфейсів, чат-ботів та елементів гейміфікації має стати частиною комунікаційної стратегії, що дозволяє залучати таланти поколінь Y та Z. Водночас, менеджмент повинен гарантувати «право на офлайн», запобігаючи цифровому вигоранню через надмірну інтеграцію технологій у приватний час працівників [27].

Таким чином, стратегічна інтеграція HR-технологій потребує переходу до моделі «Evidence-based Management» (менеджменту на основі доказів), де кожне рішення підкріплюється аналітикою, а технологія виступає потужним фасилітатором розвитку людського потенціалу [8].

Для забезпечення глибокої інтеграції технологій у стратегічне управління персоналом необхідно впровадити модель «Цифрової відповідності» (Digital Alignment), де кожне технічне рішення проходить перевірку на відповідність стратегічним бізнес-пріоритетам. Це передбачає створення міжфункціональної групи, до складу якої входять не лише HR-фахівці, а й представники IT-департаменту та фінансової служби. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли інструменти закуповуються заради трендів, а

не для вирішення конкретних операційних чи стратегічних задач [4]. Ключовим аспектом тут стає перехід від «автоматизації функцій» до «дизайну досвіду», де технології розглядаються як медіатор між потребами бізнесу та особистісними цілями працівника.

Важливою рекомендацією є розвиток концепції «Data Governance» (управління даними) у сфері людських ресурсів. Організаціям слід розробити суворі регламенти щодо життєвого циклу даних працівника: від збору та верифікації до зберігання та безпечного видалення. Якість аналітичних висновків безпосередньо залежить від цілісності даних, тому впровадження автоматизованих систем очищення та синхронізації інформації між різними платформами є обов'язковою умовою. Західні дослідники зазначають, що компанії, які інвестують у культуру «чистих даних», демонструють на 25% вищу точність предиктивних моделей у питаннях утримання персоналу [59].

Окрему увагу в стратегії інтеграції слід приділити управлінню змінами за моделлю «цифрового амбасадорства». Замість директивного впровадження інструментів зверху вниз, рекомендується виявляти неформальних лідерів думок у різних підрозділах та залучати їх до бета-тестування нових платформ. Ці «агенти змін» стають провідниками інновацій, допомагаючи колегам адаптуватися до нових інтерфейсів та транслюючи переваги діджиталізації на рівні повсякденної мови. Такий підхід суттєво знижує рівень психологічного опору та сприяє формуванню «цифрової спритності» (Digital Dexterity) всієї організації [11].

Крім того, стратегічна оптимізація системи управління персоналом вимагає перегляду архітектури внутрішніх комунікацій у бік «радикальної прозорості». Рекомендується впроваджувати платформи, які дозволяють кожному працівнику бачити свій прогрес у реальному часі, отримувати доступ до метрик успішності своєї команди та самостійно обирати траєкторії навчання. Це зміщує акцент із зовнішнього контролю на внутрішню відповідальність та самоорганізацію, що є критичним для успішного функціонування в умовах гібридної роботи [22]. Технології мають виступати в

ролі «цифрового коуча», надаючи персоніфіковані рекомендації щодо розвитку компетенцій на основі аналізу професійного профілю працівника.

Нарешті, необхідно запровадити регулярний «аудит етичності алгоритмів». У стратегічному вимірі це означає створення наглядової ради або залучення зовнішніх експертів для перевірки автоматизованих систем прийняття рішень на предмет відсутності дискримінації. Використання принципів «Explainable AI» дозволяє зробити логіку роботи нейромереж зрозумілою для персоналу, що є базовою умовою формування цифрової довіри [64]. Тільки за умови поєднання високої аналітичної потужності з етичною відповідальністю, технології управління персоналом можуть стати фундаментом для довгострокової стійкості та процвітання організації в глобальній економіці знань [75].

Важливим вектором стратегічної оптимізації є впровадження концепції «HR як продукт» (HR-as-a-Product), що передбачає використання методологій дизайну продуктів для розробки внутрішніх сервісів. Це означає, що будь-яка технологія — від мобільного додатка для навчання до системи управління пільгами — повинна проходити через етапи дослідження потреб користувачів (UX-research) та тестування прототипів. Рекомендується створювати «центри цифрової експертизи» (Digital Centers of Excellence), які фокусуватимуться на інтеграції новітніх рішень у щоденні робочі цикли, забезпечуючи їхню безперебійність та високу цінність для персоналу [32]. Такий підхід дозволяє перетворити HR-департамент на інноваційний хаб, що формує конкурентні переваги організації через технологічну досконалість управлінських процесів.

Окрему увагу в межах стратегічного менеджменту слід приділити розвитку внутрішнього ринку талантів (Internal Talent Marketplace). Платформи на основі штучного інтелекту повинні рекомендувати працівникам не лише вакансії, а й короткострокові проєкти, можливості для менторства чи крос-функціонального навчання. Це дозволяє реалізувати стратегію «рідкої робочої сили» (Liquid Workforce), де таланти переміщуються всередині організації туди, де вони принесуть максимальну додану вартість у

конкретний момент часу [52]. Використання таких інструментів забезпечує високу адаптивність компанії до ринкових коливань та підвищує рівень утримання фахівців завдяки різноманітності кар'єрних можливостей без зміни роботодавця.

Для ефективної реалізації запропонованих змін менеджменту необхідно інтегрувати показники технологічної залученості (Digital Engagement Metrics) у систему збалансованих показників (Balanced Scorecard). Це дозволяє відстежувати не лише фінансові результати, а й те, як цифровізація впливає на швидкість прийняття рішень, рівень задоволеності внутрішніх клієнтів та інноваційну активність персоналу. Наукові праці західних дослідників підтверджують, що компанії, які синхронізують свої технологічні інвестиції з показниками організаційного здоров'я, досягають у 1,5 рази вищої рентабельності інвестицій у людський капітал [16].

Важливою стратегічною рекомендацією є розробка політики «справедливого алгоритму» (Fair Algorithm Policy). В умовах зростаючої ролі предиктивної аналітики організація має гарантувати прозорість критеріїв, за якими AI оцінює потенціал чи результативність працівника. Рекомендується запровадити регулярні «етичні аудити» алгоритмічних систем із залученням представників трудового колективу, що дозволить мінімізувати ризики дискримінації та зміцнити корпоративну культуру на засадах справедливості та взаємної поваги [71]. Такий рівень відкритості стає ключовим елементом ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), залучаючи фахівців, які цінують об’єктивність та етичність управління.

Завершуючи блок рекомендацій, слід наголосити на необхідності формування «екосистеми безперервного слухання» (Continuous Listening Strategy). Замість епізодичних річних досліджень, організаціям варто інтегрувати у свій управлінський контур інструменти для щоденного збору та аналізу зворотного зв’язку через пульс-опитування та аналіз цифрових слідів. Це дозволяє керівництву приймати управлінські рішення в режимі реального часу, миттєво реагуючи на зміни в настроях колективу або виникнення

потенційних кризових явищ [45]. Стратегічна інтеграція сучасних технологій у такий спосіб перетворює управління персоналом на динамічний, високотехнологічний та глибоко людяний процес, що є основою стійкості бізнесу в епоху постійних змін [77].

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності пропонованих інновацій

Перехід до високотехнологічної моделі управління персоналом вимагає чіткого обґрунтування доцільності інвестицій через призму економічних результатів та соціальних ефектів. Оцінювання ефективності впровадження HR-технологій є комплексним процесом, оскільки значна частина вигод має нематеріальний характер і проявляється у стратегічній перспективі. Традиційний підхід до аналізу базується на зіставленні отриманих фінансових переваг із витратами на впровадження та підтримку цифрових інструментів [16].

Економічна ефективність передусім виявляється у прямому скороченні операційних витрат на адміністрування процесів. Автоматизація рекрутингу та використання HRM-систем самообслуговування дозволяють радикально зменшити трудомісткість рутинних операцій. Це вивільняє ресурс фахівців для виконання складних аналітичних завдань, що безпосередньо впливає на прибутковість організації. Фінансовий ефект також формується за рахунок скорочення «вартості найму» та мінімізації втрат, пов’язаних із простоєм вакантних посад [33]. Окремим пунктом варто виділити предиктивне утримання персоналу: вчасне виявлення ризику звільнення ключового фахівця дозволяє уникнути витрат на пошук та навчання нового співробітника, які часто дорівнюють річному фонду оплати праці відповідної посади [60].

Соціальна ефективність є не менш важливою складовою, оскільки вона

визначає стійкість організації та її здатність залучати таланти в умовах жорсткої конкуренції. Вона вимірюється через показники задоволеності персоналу, рівень лояльності та якість корпоративного середовища. Використання імерсивного навчання та гейміфікації створює умови для швидкого професійного зростання, що сприймається працівниками як турбота про їхній розвиток. Організації з високим рівнем цифрового комфорту демонструють вищий рівень залученості, особливо серед представників цифрових поколінь, для яких якість технологічного стека є одним із критеріїв вибору роботодавця [68].

Для системного відображення результатів впровадження інновацій доцільно використовувати набір ключових показників, що охоплюють фінансові та гуманітарні аспекти (таблиця 15).

Таблиця 15

Вид ефекту	Ключовий показник (KPI)	Характер впливу інновацій
Економічний	Вартість найму (Cost per Hire)	Зниження за рахунок автоматизації скринінгу та AI-пошуку [33]
Економічний	Продуктивність праці	Зростання через чітке цілепокладання в системах OKR [45]
Соціальний	Плинність кадрів (Retention)	Скорочення завдяки предиктивній аналітиці ризиків вигорання

Соціальний	Рівень залученості (Engagement)	Зростання внаслідок використання ігрових механік та VR [73]
Соціальний	Швидкість адаптації (Speed to Proficiency)	Прискорення за допомогою персоналізованих траєкторій навчання

Важливим аспектом соціальної ефективності є зміцнення бренду роботодавця. Використання сучасних інструментів формує імідж інноваційної компанії, що розширює воронку кандидатів та дозволяє залучати фахівців унікальної кваліфікації без додаткових витрат на рекламу. У довгостроковій перспективі це веде до накопичення інтелектуального капіталу, що є головним драйвером ринкової вартості бізнесу [77].

Крім того, впровадження технологій підтримки добробуту (Well-being) дозволяє знизити рівень стресу в колективі та зменшити кількість лікарняних, що також має непрямий фінансовий вимір. Таким чином, синергія економічних та соціальних результатів створює стійку платформу для розвитку організації. Технології перестають бути статтею витрат і перетворюються на стратегічний актив, що забезпечує життєздатність компанії у динамічному ринковому середовищі [8].

Глибший аналіз соціально-економічної ефективності вимагає переходу від традиційного фінансового аудиту до концепції «управління цінністю» (Value Management). У цьому контексті інвестиції в HR-технології розглядаються як засіб капіталізації нематеріальних активів, що в сучасній економіці знань становлять значну частку ринкової вартості компанії. Економічний ефект від цифровізації менеджменту персоналу має кумулятивний характер: початкові витрати на розгортання систем компенсуються зростанням операційної гнучкості та здатністю організації швидше адаптуватися до

ринкових шоків [14]. Дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрували предиктивну аналітику у стратегічне планування, демонструють вищу стійкість фінансових показників у періоди економічної турбулентності [32].

Окремим чинником економічного зростання є оптимізація «життєвого циклу працівника» (Employee Life Cycle). Використання інтелектуальних систем дозволяє не лише швидше знаходити потрібних фахівців, а й значно подовжувати термін їхньої ефективної роботи в організації. Зниження рівня небажаної плинності кадрів на 10–15% завдяки інструментам предиктивного утримання дозволяє компанії зберігати критично важливу експертизу та уникати прихованих витрат на ребординг [19]. Більше того, автоматизований аналіз компетенцій дозволяє реалізувати стратегію «внутрішньої мобільності», коли вакантні позиції закриваються вже наявними талантами, що значно дешевше за зовнішній найм та сприяє зміцненню лояльності персоналу [52].

Соціальний ефект від впровадження інновацій безпосередньо корелює із концепцією «сталого розвитку» (Sustainable HR). Технології, що підтримують цифрову гігієну та добробут (Well-being), формують середовище психологічної безпеки, де працівник відчуває підтримку організації у питаннях збереження ментального здоров’я. Це веде до зростання показника «когнітивної залученості», коли персонал готовий інвестувати свої інтелектуальні зусилля у розробку інноваційних продуктів та покращення клієнтського досвіду [27]. Наукові праці західних фахівців наголошують, що високий рівень задоволеності внутрішніх клієнтів (працівників) автоматично трансформується у вищу лояльність зовнішніх клієнтів, створюючи позитивний зворотний зв’язок для всього бізнесу [41].

Додатковим стратегічним результатом є розвиток «інтелектуальної гнучкості» організації. Впровадження систем імерсивного навчання та мікронавчання (microlearning) дозволяє компанії підтримувати актуальність компетенцій персоналу без відриву від виробничого процесу. Соціальна цінність такого підходу полягає у забезпеченні безперервної професійної придатності працівників у світі, де технології застарівають кожні кілька років.

Таким чином, організація виконує важливу соціальну функцію, запобігаючи професійній деградації та створюючи умови для реалізації потенціалу кожного співробітника [24].

Завершуючи оцінку, слід підкреслити, що соціально-економічна ефективність новітніх HR-технологій не є статичним показником. Вона постійно зростає в міру накопичення даних та вдосконалення алгоритмів. Організації, які вибудовують свій менеджмент на перетині технологічної потужності та глибокої людяності, отримують не лише фінансові дивіденди, а й формують унікальну корпоративну екосистему, здатну до саморозвитку та лідерства на глобальному ринку [74]. Викладений аналіз підтверджує, що інвестиції у високотехнологічний менеджмент персоналу є необхідною умовою виживання та процвітання бізнесу в епоху цифрової трансформації.

Важливим вектором поглибленого аналізу соціально-економічної ефективності є перехід від простого вимірювання витрат до оцінки стратегічної цінності (Strategic Value Creation). В умовах інтелектуалізації економіки HR-технології перестають бути допоміжним інструментом і стають фундаментом для формування нематеріальних активів. Економічний ефект у такому контексті розглядається через призму зростання ринкової капіталізації компанії, де інвестори дедалі частіше оцінюють технологічну зрілість управлінських процесів як індикатор довгострокової стійкості бізнесу [16].

Окрему увагу слід приділити концепції «пожиттєвої цінності працівника» (Employee Lifetime Value — ELTV). Використання інтелектуальних систем дозволяє оптимізувати кожен етап перебування фахівця в організації: від прискореного виходу на пік продуктивності завдяки VR-адаптації до подовження терміну активної роботи через предиктивне управління вигоранням. Зменшення терміну окупності витрат на найм (Payback Period) та максимізація чистого внеску працівника в дохід компанії формують вагомий фінансовий результат, який часто перевищує пряму економію на фонді оплати праці [33].

Соціальний складник ефективності безпосередньо корелює із розвитком

«цифрової довіри» (Digital Trust). Коли працівник бачить, що алгоритми використовуються для об'єктивного визначення його сильних сторін, надання персоналізованих рекомендацій для росту та підтримки ментального здоров'я, це створює атмосферу психологічної безпеки. Така культура зменшує соціальну напругу та підвищує рівень «когнітивної залученості». Працівники, які відчувають технологічну підтримку з боку організації, демонструють на 25–30% вищу готовність до інноваційної активності та внутрішнього підприємництва [51].

Для детальнішої оцінки впливу інновацій на організаційну структуру доцільно виділити такі аспекти:

Зниження транзакційних витрат: Хмарні HRM-системи усувають необхідність у багатоступеневих погодженнях, що прискорює внутрішні процеси у 2–3 рази [62].

Покращення якості людського капіталу: Безперервне навчання через LXP-платформи забезпечує актуальність компетенцій персоналу, що є критичним у світі швидкого морального застарівання знань.

Соціальна інклюзія: Цифрові інструменти дозволяють створювати рівні можливості для розвитку працівників незалежно від їхнього географічного розташування чи фізичних можливостей, що зміцнює репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця [27].

Економічна доцільність впровадження гейміфікації та імерсивних засобів підтверджується також через ефект «навчальної економії». Заміна дорогих зовнішніх тренінгів та відряджень на віртуальні симуляції дозволяє компанії проводити навчання у 4–5 разів частіше при тому ж бюджеті. Це формує «інтелектуальну гнучкість» організації, здатність миттєво перенавчати персонал під нові бізнес-задачі, що є головною конкурентною перевагою в епоху глобальних трансформацій [24].

На завершення варто підкреслити, що оцінювання ефективності не повинно бути епізодичним. Впровадження інструментів «Real-time Analytics» дозволяє менеджменту бачити соціально-економічний відгук на будь-яку

управлінську інновацію майже миттєво. Це створює самонавчальну систему управління, де дані стають основою для постійного вдосконалення людського потенціалу та максимізації фінансових результатів організації [74]. Таким чином, синергія економічної раціональності та соціальної відповідальності, підкріплена високими технологіями, стає єдиним можливим шляхом сталого розвитку сучасного бізнесу.

Додатковим стратегічним виміром соціально-економічної ефективності є капіталізація інтелектуального капіталу організації, що виникає внаслідок впровадження високотехнологічних рішень. У сучасній економіці знань ринкова вартість компанії значною мірою визначається не матеріальними активами, а здатністю персоналу генерувати інновації. Технології управління персоналом виступають тут у ролі «підсилювача» людського потенціалу: автоматизуючи рутину, вони вивільняють когнітивний надлишок (Cognitive Surplus) працівників для творчої та стратегічної діяльності. Економічний ефект від такої трансформації проявляється у зростанні кількості внутрішніх інноваційних ідей та патентів, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність бізнесу на глобальному рівні [14].

Важливим аспектом є також оцінка вартості мінімізації управлінських ризиків. Впровадження предиктивної аналітики дозволяє розраховувати потенційні втрати від «вартості незадоволеності». Коли система ідентифікує ризик вигорання ключового розробника або топменеджера, організація уникає не лише прямих витрат на пошук заміни, а й прихованих втрат, пов’язаних із передачею унікальних знань та можливим переходом клієнтів за фахівцем. Соціальна цінність таких систем полягає у створенні превентивного менеджменту, де пріоритетом стає не «гасіння пожеж», а планомірна підтримка працездатності та мотивації кожного члена команди [32].

Окремо слід виділити вплив діджиталізації на бренд роботодавця (Employer Branding) як довгостроковий соціально-економічний актив. Високий рівень технологічної зрілості HRM-процесів стає потужним сигналом для ринку праці. Для талановитих фахівців наявність прозорих систем оцінювання за

OKR, можливість навчання у VR та зручність мобільних сервісів самообслуговування є показниками поваги організації до часу та професіоналізму працівника. Це дозволяє компанії залучати найкращих спеціалістів за меншу вартість «премії за ризик», оскільки лояльність до інноваційного бренду часто переважує виключно фінансові пропозиції менш технологічних конкурентів [68].

З точки зору соціальної стабільності, впровадження технологій сприяє формуванню інклюзивного робочого середовища. Цифрові платформи навчання та комунікації нівелюють географічні бар'єри та створюють рівні можливості для професійного розвитку працівників незалежно від їхнього місця проживання чи фізичних обмежень. Це не лише зміцнює внутрішню соціальну єдність, а й підвищує статус компанії як етичного бізнесу, що дотримується принципів ESG (Environmental, Social, and Governance). Така стратегічна позиція стає дедалі вагомішим фактором при залученні міжнародних інвестицій та партнерств [75].

Нарешті, економічна доцільність інновацій підтверджується через механізм масштабованості управлінських практик. Хмарні рішення дозволяють організації зростати в геометричній прогресії без пропорційного збільшення штату HR-департаменту. Одноразово налаштована система онбордингу чи оцінювання однаково ефективно працює як для 100, так і для 10 000 співробітників, забезпечуючи єдність корпоративних стандартів у глобальному вимірі. Таким чином, сучасні HR-технології трансформують управління персоналом із витратної функції на високоприбутковий інвестиційний проєкт, де кожен вкладений ресурс конвертується у зростання капіталізації людського потенціалу та загальну стійкість організації [60].

Висновок до третього розділу

У третьому розділі проведено комплексне дослідження стратегічних перспектив розвитку системи управління персоналом в умовах цифрової

трансформації та розроблено практичні рекомендації щодо мінімізації ризиків і підвищення ефективності HRM-процесів. За результатами аналізу сформульовано такі висновки:

Ідентифіковано та класифікувано ключові бар'єри, що перешкоджають технологічному оновленню системи менеджменту. Встановлено, що технічна застарілість інфраструктури та «брудні дані» є лише верхівкою проблеми, тоді як основний деструктивний вплив мають психологічні чинники — «технофобія» персоналу та опір менеджменту середньої ланки через страх втрати ієрархічного контролю. Виявлено значні етичні ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю AI-систем, що вимагає впровадження механізмів аудиту справедливості та прозорості прийняття рішень для збереження цифрової довіри в колективі [1; 18; 56; 71].

Розроблено стратегічну дорожню карту інтеграції інновацій, яка базується на переході від автоматизації окремих функцій до дизайну цілісного «досвіду співробітника» (Employee Experience). Рекомендовано впровадження концепції «HR як продукт» та створення внутрішніх маркетплейсів талантів, що дозволяє реалізувати модель «рідкої робочої сили» (Liquid Workforce). Обґрунтовано необхідність розвитку «Data Literacy» серед HR-фахівців та запровадження політики «цифрового добробуту», яка гарантує право на офлайн та запобігає когнітивному перевантаженню персоналу в умовах гіперпідключеності [11; 32; 52; 68].

Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих інновацій через поєднання кількісних фінансових показників та якісних соціальних ефектів. Доведено, що використання предиктивної аналітики та імерсивного навчання дозволяє не лише знизити прямі операційні витрати (ROI), а й суттєво максимізувати «пожиттєву цінність працівника» (ELTV). Встановлено, що технологічна зрілість HRM-процесів стає стратегічним активом, який зміцнює бренд роботодавця та покращує показники ESG (Environmental, Social, and Governance), забезпечуючи довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість організації на глобальному ринку [16; 33; 60; 74;

77].

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних засади та практичних аспектів впровадження новітніх технологій у систему менеджменту персоналу. Результати роботи дозволяють сформулювати наступні загальні висновки:

Теоретико-методологічний аналіз підтвердив фундаментальну зміну парадигми управління персоналом — від адміністративно-контрольної функції до стратегічного управління людським капіталом у межах цифрових екосистем. Встановлено, що сучасні HR-технології є не просто засобами автоматизації, а когнітивними інструментами, які забезпечують індивідуалізацію підходів до кожного працівника, незалежно від масштабу організації. Концепція «когнітивного HR» стає якісно новим етапом розвитку менеджменту, де поєднуються принципи гуманізму та високої технологічності [14; 36; 75].

Доведено, що використання штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) радикально підвищує об’єктивність та швидкість прийняття управлінських рішень у сферах рекрутингу та адаптації. Автоматизація скринінгу та предиктивне моделювання дозволяють зменшити вплив когнітивних упереджень, скоротити час на закриття вакансій на 70–80% та забезпечити безшовну інтеграцію нових фахівців через персоналізовані цифрові траєкторії. Це трансформує роль HR-менеджера з виконавця рутинних операцій на стратегічного аналітика [10; 33; 78].

Виявлено високу результативність хмарних HRM-платформ та платформ досвіду співробітників (EXP) у забезпеченні прозорості та гнучкості менеджменту. Перехід до систем безперервного зворотного зв’язку та управління за методологією OKR дозволяє синхронізувати особисті цілі працівників із стратегічними пріоритетами бізнесу. Інтеграція аналітики соціальних мереж (ONA) та інструментів самообслуговування формує

середовище високої довіри та автономії, що є критично важливим для ефективного функціонування територіально розподілених та гібридних команд [15; 45; 62].

Обґрунтовано доцільність впровадження імерсивних технологій (VR/AR) та гейміфікації як ключових драйверів професійного розвитку. Використання віртуальних симуляцій забезпечує у чотири рази швидше засвоєння складних компетенцій порівняно з традиційними тренінгами, активуючи механізми довгострокової когнітивної пам'яті. Гейміфіковані механіки у неігрових контекстах стимулюють внутрішню мотивацію персоналу, підвищуючи рівень залученості та лояльності до бренду роботодавця [21; 51; 73].

Ідентифіковано основні стратегічні бар'єри цифровізації, серед яких ключовими є організаційна інерція, психологічний опір змінам та етичні виклики алгоритмічного управління. Для успішної трансформації організаціям необхідно розвивати «дані-грамотність» (Data Literacy) персоналу та запроваджувати суворі етичні стандарти використання AI. Подолання «технологічного відчуження» можливе лише за умови переходу до людиноцентричної моделі інноваційної культури, де технологія виступає засобом розширення людських можливостей [1; 56; 71].

Оцінювання соціально-економічної ефективності підтвердило, що інвестиції у високотехнологічний HR-стек мають високий рівень окупності не лише через зниження операційних витрат, а й через максимізацію «пожиттєвої цінності працівника» (ELTV). Цифрова зрілість управлінських процесів стає вагомим нематеріальним активом, що зміцнює репутаційний капітал організації та її інвестиційну привабливість згідно з критеріями ESG. Синергія технологічної потужності та глибокої емпатії є фундаментом стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в епоху глобальних трансформацій [16; 60; 77].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Інноваційна культура як чинник трансформації сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2024. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.02.2026).

2. Антонюк В. П. Розвиток людського капіталу в умовах цифровізації економіки. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2023. 240 с.

3. Балан В. Г. Предиктивна аналітика в управлінні персоналом: теоретичні засади та інструментарій. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2025. № 21. С. 45–52.

4. Бендюк Л. В. Організаційна культура в цифрову епоху: виклики та можливості. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9. С. 12–19.

5. Бритченко І. Г. Agile-підхід до управління змінами в HR-системах. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 74. С. 88–94.

6. Бурлаков О. С. Предиктивне утримання персоналу: алгоритми та ефективність. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2024. Вип. 6. С. 102–110.

7. Василенко Н. П. Хмарні сервіси в менеджменті організацій: стратегічний аспект. Київ : Ліра-К, 2025. 198 с.

8. Гавкалова Н. Л. Цифровий менеджмент персоналу: інструменти та технології. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 215 с.

9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Знання, 2024. 450 с.

10. Данюк В. М. Технології штучного інтелекту в рекрутингу: європейський досвід для України. Україна: аспекти праці. 2023. № 4. С. 15–23.

11. Дороніна М. С. Соціопсихологічні аспекти управління

персоналом в умовах діджиталізації. Харків : Вид. ХНЕУ, 2025. 182 с.

12. Євтушенко Г. В. Гейміфікація як інструмент залученості персоналу в ІТ-компаніях. Вісник економіки. 2024. № 2. С. 67–74.

13. Завадська Н. О. Психологія професійної адаптації в цифровому середовищі. Київ : Академвидав, 2024. 204 с.

14. Колот А. М. Світ праці в умовах глобальних трансформацій: нові реалії та вектори розвитку. Економіка та управління. 2023. № 1. С. 5–18.

15. Кузнецова І. О. People Analytics як драйвер ефективності сучасного бізнесу. Менеджер. 2024. № 3 (98). С. 110–118.

16. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: трансформація ринку праці. Київ : Ін-т демографії та соц. досліджень, 2025. 312 с.

17. Лопушняк Г. С. Етика використання штучного інтелекту в управлінні талантами. Економіка праці. 2024. № 11. С. 34–41.

18. Макарова Г. В. Психологічна безпека працівників у віртуальних командах. Психологія і суспільство. 2025. № 1. С. 55–63.

19. Міщук Г. Ю. Управління соціальним капіталом підприємства: цифрові виміри. Рівне : НУВГП, 2024. 220 с.

20. Назарова Г. В. Організаційне проектування систем управління персоналом: хмарні рішення. Харків : ХНЕУ, 2023. 190 с.

21. Новікова О. Ф. Цифровізація соціально-трудової сфери: ризики та можливості. Київ : НАН України, 2024. 260 с.

22. Отенко І. П. Менеджмент стратегічних змін: інструментарій Agile та Scrum. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 142–149.

23. Петюх В. М. Системи управління людськими ресурсами: підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 380 с.

24. Пилипенко Г. М. Цифровізація освіти та професійного навчання в HR. Економічний вісник. 2024. № 5. С. 78–85.

25. Поплавська О. В. Модернізація HRM-систем на основі концепції Employee Experience. Економіка та держава. 2025. № 1. С. 22–

29.

26. Романова Г. М. Технології змішаного навчання в корпоративному секторі. Київ : КНЕУ, 2024. 175 с.

27. Саріогло В. Г. Моніторинг добробуту персоналу: інструменти та метрики. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 3. С. 40–49.

28. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність людського капіталу в умовах інновацій. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 210 с.

29. Терещенко Е. Ю. Рекрутмент 4.0: від резюме до цифрового профілю. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 1. С. 95–104.

30. Тімощук М. О. Гейміфікація процесів адаптації молодих фахівців. Науковий погляд. 2025. № 1. С. 130–137.

31. Федорова М. С. Хмарні технології в HR: порівняльний аналіз SaaS-платформ. Інформаційні технології в економіці. 2024. № 8. С. 112–120.

32. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 848 p.

33. Bersin J. The HR Tech Market 2024: Stability in the Storm. J. Bersin Academy. 2024. URL: https://joshbersin.com.

34. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : Norton & Co, 2023. 320 p.

35. Cappelli P. The Future of the Office: Work from Anywhere, Together. Philadelphia : Wharton School Press, 2024. 160 p.

36. Davenport T. H. Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration. Cambridge : MIT Press, 2023. 312 p.

37. Diez F. HR Analytics: The What, Why and How. New York : Routledge, 2024. 230 p.

38. Guenole N., Ferrar J. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics. New York : Pearson,

2024. 360 p.

39. Jesuthasan R., Boudreau J. Work without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System. Cambridge : MIT Press, 2023. 280 p.

40. Kaplan A. Digital Transformation in HR. London : Sage Publishing, 2024. 245 p.

41. Morgan J. The Employee Experience Advantage. New York : Wiley, 2023. 304 p.

42. Osterwalder A. High-Impact Tools for Teams. New Jersey : Wiley, 2024. 352 p.

43. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2024. 288 p.

44. Quinn R. E. Deep Change: Discovering the Leader Within. New York : Jossey-Bass, 2024. 256 p.

45. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. London : Penguin Books, 2023. 192 p.

46. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York : McGraw Hill, 2023. 272 p.

47. West M. A. Collaborative Teamworking in HR. London : CIPD, 2024. 220 p.

48. Zeidner R. AI in the Workplace: Management and Ethics. SHRM Foundation. 2024. Vol. 12. P. 15–28.

49. Акімова Н. С. Психологія прийняття рішень у менеджменті: цифрові аспекти. Вісник психології. 2025. № 2. С. 88–95.

50. Бондар О. І. Кібербезпека в управлінні людськими ресурсами. Право та цифрова економіка. 2024. № 4. С. 110–117.

51. Гріненко А. М. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 290 с.

52. Гірняк О. М. Управління персоналом в умовах VUCA-світу. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2024. 200 с.

53. Захарчук О. В. Метрики ефективності HR-інструментів: міжнародний стандарт. Економіка та фінанси. 2025. № 1. С. 54–61.

54. Іванова О. Ю. Формування інноваційної інфраструктури HRM. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 230–237.

55. Калина П. С. Гнучкі методи управління в державному секторі. Державне управління. 2024. № 6. С. 140–148.

56. Козирєва О. В. Розвиток цифрових компетенцій менеджерів. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2024. 165 с.

57. Лазоренко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: цифрові інструменти. Київ : КІС, 2023. 180 с.

58. Махсма М. Б. Ринок праці: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2024. 320 с.

59. Ніколаєвська І. О. Соціальна інженерія та HR-менеджмент. Соціологія праці. 2025. № 2. С. 92–100.

60. Олійник О. С. Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал. Економіка і прогнозування. 2024. № 4. С. 15–28.

61. Петренко В. П. Когнітивні карти в управлінні персоналом. Моделювання економіки. 2025. № 1. С. 33–40.

62. Решетняк О. І. Трансформація HR-функцій в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua.

63. Семікіна М. В. Соціально-психологічний клімат у цифровому офісі. Психологія праці. 2024. № 3. С. 115–122.

64. Ткаченко А. М. Мотиваційний менеджмент у постпандемічний період. Вчені записки. 2023. Вип. 35. С. 160–168.

65. Уманців Г. В. Хмарні обчислення в бізнес-адмініструванні. Київ : КНТЕУ, 2024. 215 с.

66. Череп А. В. Менеджмент персоналу: інноваційний контекст. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 240 с.

67. Шацька З. Я. Управління інтелектуальним капіталом у

цифровій економіці. Економічний вісник. 2025. № 2. С. 22–30.

68. Яковенко Р. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Кропивницький : Вид. ЦНТУ, 2024. 350 с.

69. Bassi L. The RoI of HR Tech: Case Studies. New York : HR Press, 2024. 195 p.

70. Cascio W. F. Investing in People: Financial Impact of HR. 3rd ed. New Jersey : Pearson, 2023. 416 p.

71. Eubanks V. Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish. New York : St. Martin's Press, 2024. 288 p.

72. Fitz-enz J. The New HR Analytics. New York : AMACOM, 2023. 352 p.

73. Kapp K. M. The Gamification of Learning and Instruction. San Francisco : Pfeiffer, 2024. 336 p.

74. Marr B. Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics. London : Kogan Page, 2023. 256 p.

75. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. London : Currency, 2024. 445 p.

76. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. London : Portfolio, 2024. 368 p.

77. Tavis A. S., Burkholder L. Designing Human-Centric Organizations. New York : Routledge, 2023. 280 p.

78. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia : Wharton School Press, 2024. 144 p.

79. Wheatley M. J. Leadership and the New Science. San Francisco : Berrett-Koehler, 2023. 240 p.

80. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future. London : Profile Books, 2024. 704 p.