

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Цифровізація HR-процесів у сучасних організаціях

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Сиченко А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Гнездовський О.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)Сиченко Антон Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Цифровізація HR-процесів у сучасних організаціяхкерівник проєкту (роботи) Васильєва Олена Олексіївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року № 2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських і зарубіжних вчених з питань управління персоналом та цифровізації бізнес-процесів, матеріали наукових періодичних видань та конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти України у сфері трудових відносин та інформаційних технологій, аналітичні матеріали міжнародних організацій, звіти компаній-розробників HRM-систем, результати емпіричних досліджень практики впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом сучасних організацій.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні аспекти цифровізації HR-процесів2. Аналіз сучасного стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях3. Рекомендації щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Сиченко А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 103 с., 5 табл., 7 рис., 75 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом у сучасних організаціях.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти цифровізації HR-процесів в організаціях.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів у сучасних організаціях.

Методи дослідження – системний підхід та метод узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, емпіричне дослідження (онлайн опитування), метод експертних оцінок, графічний метод.

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки та пост-воєнного відновлення України впровадження цифрових технологій в управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. У роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти цифровізації HR-процесів у сучасних організаціях, проаналізовано цифрові інструменти управління персоналом, виявлено ключові тенденції та виклики цифрової трансформації HR-функції, а також розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом з урахуванням специфіки українських підприємств.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні аспекти цифровізації HR-процесів;
- б) аналіз сучасного стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях;
- в) рекомендації щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, HR-ПРОЦЕСИ, HRM-СИСТЕМИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, HR-ІНСТРУМЕНТИ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методологічні аспекти цифровізації HR-процесів	10
1.1 Концептуальні засади цифровізації управління персоналом	10
1.2 Класифікація та характеристика HR-технологій	20
1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності цифровізації HR-процесів	34
Висновки до 1 розділу	41
2 Аналіз сучасного стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях	43
2.1 Методологія емпіричного дослідження	43
2.2 Статистичний аналіз стану цифровізації HR в Україні	46
2.3 Виявлення проблем та бар'єрів цифровізації HR	54
2.4 Кейс-аналіз українських компаній	61
Висновки до 2 розділу	64
3 Рекомендації щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів	66
3.1 Концептуальна модель оптимізації цифровізації HR	66
3.2 Поетапний план впровадження цифровізації HR	70
3.3 Диференційовані рекомендації за типами організацій	77
3.4 Практичні інструменти та чек-листи	83
Висновки до 3 розділу	86
Висновки	88
Перелік посилань	90
Додаток	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та глобальних трансформацій бізнес-середовища цифровізація процесів управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до дистанційних форматів роботи та актуалізувала потребу у впровадженні цифрових інструментів для забезпечення ефективної взаємодії з персоналом.

Цифровізація HR-процесів дозволяє оптимізувати процедури рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та знизити операційні витрати. Водночас впровадження цифрових технологій в сферу управління персоналом супроводжується низкою викликів: необхідністю значних фінансових інвестицій, потребою у формуванні цифрових компетенцій HR-фахівців, опором персоналу до технологічних змін, проблемами інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Для українських підприємств питання цифровізації HR-процесів набуває особливої актуальності в контексті пост-воєнного відновлення економіки, де ефективне управління людським капіталом стає критичним чинником конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні аспекти цифровізації управління персоналом досліджували численні закордонні та вітчизняні науковці. Фундаментальні засади стратегічного управління людськими ресурсами закладено у працях Д. Ульріха, М. Армстронга, П. Друкера, Г. Мінцберга. Питання цифрової трансформації HR-функції висвітлено у дослідженнях Дж. Берсіна, П. Капеллі, У. Кадіма, Д. Шарма, які обґрунтували необхідність переходу від традиційних до цифрових моделей управління персоналом. Серед українських науковців значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом зробили А. Колот, О. Грішнова, М. Семикіна, В. Петюх, Д. Богиня, які досліджували

проблеми трансформації HR-менеджменту в умовах технологічних змін. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів та управління персоналом розглядали Т. Длугопольська, І. Варіс, О. Кравчук, Л. Волянська-Савчук, Г. Бей та ін.

Водночас недостатня розробленість практичних механізмів впровадження цифрових технологій у HR-процеси з урахуванням специфіки українських організацій, а також брак комплексних досліджень ефективності цифровізації управління персоналом в умовах воєнного стану та пост-воєнного відновлення економіки визначають актуальність обраної теми дослідження. Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів у сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- проаналізовано теоретичні основи цифровізації HR-процесів та визначити ключові напрями цифрової трансформації управління персоналом;
- досліджено сучасні цифрові інструменти та технології управління персоналом;
- здійснено аналіз практики впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом вітчизняних організацій;
- оцінено ефективність використання цифрових інструментів у HR-процесах;
- розробити рекомендації щодо оптимізації цифровізації HR-процесів у сучасних організаціях.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у сучасних організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти цифровізації HR-процесів в організаціях.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід та метод узагальнення – для дослідження теоретичних засад цифровізації HR-процесів; аналіз і синтез – для вивчення цифрових інструментів управління персоналом; порівняльний аналіз – для оцінювання різних підходів до впровадження цифрових технологій; емпіричне дослідження – для розробки методології та проведення опитування; статистичний аналіз – для обробки емпіричних даних; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів цифровізації; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України у сфері трудових відносин та цифровізації економіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом та цифровізації бізнес-процесів, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних організацій щодо трендів у сфері HR-технологій, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, інформаційні ресурси провідних компаній-розробників HRM-систем, результати власних досліджень та узагальнення практичного досвіду впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом українських організацій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження визначається можливістю використання розроблених рекомендацій HR-фахівцями та керівниками організацій різних форм власності при плануванні та реалізації стратегій цифровізації процесів управління персоналом. Результати роботи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємств для підвищення ефективності HR-функції та оптимізації витрат на управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів до цифровізації HR-процесів та розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом з урахуванням специфіки функціонування українських організацій у

сучасних соціально-економічних умовах, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

понятійно-категоріальний апарат цифровізації HR-процесів шляхом уточнення сутності понять «цифровізація управління персоналом», «цифрові HR-інструменти», «цифрова зрілість HR-функції», що дозволяє систематизувати підходи до впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом;

методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій у HR-процеси на основі комплексу кількісних та якісних показників, що враховують специфіку функціонування організацій в умовах цифровізації економіки;

дістали подальшого розвитку:

теоретичні положення щодо етапів цифрової трансформації HR-функції в організаціях шляхом обґрунтування послідовності впровадження цифрових інструментів залежно від рівня цифрової зрілості підприємства та пріоритетних напрямів розвитку;

практичні рекомендації щодо вибору оптимальних цифрових рішень для автоматизації HR-процесів з урахуванням галузевої специфіки та розміру організації, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (Запоріжжя, 2025 р.) та Університетській науково-практичній конференції «Цифрова трансформація бізнесу та економіки: від теорії до практики» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 103 сторінки, робота містить 5 таблиць, 7 рисунків, додаток. Список використаних джерел нараховує 75 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

1.1 Концептуальні засади цифровізації управління персоналом

Впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом організації повинно орієнтуватися не лише на оптимізацію операційної діяльності, а й на забезпечення продуктивної роботи співробітників і реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства. Це, передусім, розширює коло обов'язків фахівців з управління людськими ресурсами щодо використання цифрових інструментів для удосконалення кадрових процесів та моніторингу їхньої результативності.

Найперспективнішим інструментом для вирішення зазначених завдань виступають HRM-системи, які сьогодні стали провідним методом управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Такі системи забезпечують можливість індивідуалізованої комунікації, яку обирають більшість клієнтів, співробітників, керівників та власників бізнесу у глобальному масштабі [1, с. 91].

Пандемія COVID-19 кардинально трансформувала методи та практики реалізації процесів управління персоналом; ключовим вектором таких трансформацій став масовий перехід до цифрового формату роботи. У зв'язку з цим команди HR-фахівців потребують швидкої адаптації до динамічних умов функціонування, проявляючи оперативність та гнучкість у визначенні пріоритетних напрямів цифровізації кадрових процесів. У цих обставинах поряд з комплексною цифровізацією та автоматизацією всіх бізнес-процесів підприємства на перший план виходять стратегічні завдання у сфері управління персоналом, зокрема: відбір та імплементація відповідного програмного забезпечення, адаптація систем оцінювання та контролю діяльності працівників до нових цифрових інструментів, формування системи ключових показників ефективності, що відповідають сучасним викликам глобальних соціально-економічних трансформацій.

Розуміння сучасних процесів цифровізації управління персоналом неможливе без аналізу історичного розвитку HR-функції в організаціях. Еволюція управління персоналом характеризується поступовим переходом від суто адміністративних функцій до стратегічного партнерства з бізнесом, що безпосередньо корелює з рівнем доступних технологічних можливостей кожної епохи.

Перший етап розвитку управління персоналом, відомий як Personnel Administration Era (1900-1920 pp.), характеризувався фокусом на базових адміністративних функціях [2]. У цей період основними завданнями кадрових служб було ведення кадрового обліку, організація процесів найму та звільнення, розрахунок заробітної плати. Технологічною основою цього періоду була виключно паперова документація та ручна обробка інформації, що значно обмежувало можливості аналізу та стратегічного планування в сфері управління персоналом.

Наступний період, Human Relations Era (1920-1960 pp.), ознаменувався зміною філософії управління персоналом під впливом Хоторнських досліджень та розвитку поведінкових наук [3]. Цей етап характеризувався визнанням важливості людського фактору в організаційній ефективності. Технологічні можливості цього періоду включали перші спроби механізації обчислювальних процесів та систематизації кадрової інформації за допомогою картотечних систем.

Strategic HR Era (1960-1990 pp.) ознаменувався кардинальною зміною ролі управління персоналом в організації. Перехід від терміну «Personnel» до «Human Resources» відображав нове розуміння співробітників як стратегічного ресурсу організації [4-5]. У цей період HR-функція почала розглядатися як бізнес-партнер, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Технологічний прогрес цієї епохи характеризувався впровадженням перших комп'ютеризованих систем для обробки кадрової інформації, що значно підвищило точність та швидкість адміністративних процесів.

Період Talent Management Era (1990-2010 pp.) характеризувався виникненням концепції «війни за таланти» та фокусом на залученні, розвитку та утриманні високоефективних співробітників. Сучасна ситуація на ринку праці характеризується високою конкуренцією за таланти, що загострюється внаслідок демографічної кризи та міжнародних міграційних процесів. Компанії зазнають труднощів у залученні та утриманні талановитих працівників, особливо в умовах, коли професійні компетенції швидко застарівають. Компаніям необхідні такі стратегії управління талантами, що завадять втратам кваліфікованих працівників, зниженню продуктивності та погіршенню фінансових результатів [6, с. 77]. У цей період відбулося впровадження інтегрованих HRIS (Human Resource Information Systems), розвиток Internet-based рекрутингу та електронного навчання [7]. Технологічні можливості цього періоду дозволили створити перші комплексні системи управління талантами, що інтегрували різні HR-процеси в єдиній платформі.

Сучасний етап, Digital HR Era (2010 р. - теперішній час), характеризується кардинальною трансформацією HR-функції під впливом цифрових технологій [8, с. 105]. Основними характеристиками цього періоду є впровадження cloud-based платформ, використання People Analytics та Big Data, застосування штучного інтелекту та машинного навчання в HR-процесах, а також фокус на досвіді співробітників як ключовому драйвері організаційної ефективності.

Аналіз історичної еволюції управління персоналом демонструє чітку залежність між технологічними можливостями епохи та рівнем стратегічної важливості HR-функції в організації. Кожен етап розвитку характеризувався специфічними технологічними обмеженнями, що визначали можливості та практики управління персоналом. Технологічний прогрес поступово звільняв HR-фахівців від рутинних адміністративних завдань, дозволяючи зосередитися на більш стратегічних аспектах управління людським капіталом.

Сучасний етап цифровізації HR представляє собою закономірний результат історичного розвитку, який характеризується не просто впровадженням нових технологій, а кардинальною трансформацією підходів до

управління персоналом. Цифровізація дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного та предиктивного, від інтуїтивних рішень до data-driven підходів, від стандартизованих процесів до персоналізованого досвіду співробітників (employee experience) [9-11].

Розуміння специфіки цифровізації HR-процесів потребує чіткого розмежування термінологічного апарату, оскільки в науковій та практичній літературі часто використовуються як синоніми поняття, які мають суттєві відмінності у змісті та практичному застосуванні.

Digitization (оцифрування) являє собою найбазовіший рівень технологічної трансформації, що передбачає перетворення аналогової інформації у цифровий формат [12]. У контексті управління персоналом digitization включає сканування паперових документів, створення електронних баз даних співробітників, переведення форм та анкет у цифровий формат. Цей процес зосереджений виключно на технічному аспекті перетворення інформації без зміни самих процесів роботи з нею.

Digitalization (цифровізація) представляє більш глибокий рівень трансформації, що передбачає використання цифрових технологій для зміни та оптимізації бізнес-процесів [1, 13-16]. У сфері HR digitalization включає автоматизацію робочих процесів, впровадження самообслуговування порталів для співробітників, використання аналітики для прийняття рішень, оптимізацію кар'єрного шляху. Основна відмінність від оцифрування полягає в тому, що цифровізація змінює не лише формат зберігання інформації, а й способи взаємодії з нею та процеси прийняття рішень.

Digital Transformation (цифрова трансформація) являє собою найвищий рівень технологічної еволюції, що передбачає кардинальну перебудову бізнес-моделі організації з використанням цифрових технологій [17-18]. У контексті HR digital transformation означає створення принципово нових способів створення цінності для співробітників, перехід до data-driven культури, впровадження предиктивної аналітики, використання штучного інтелекту для автоматизації

рішень. Цифрова трансформація HR характеризується не лише зміною процесів, а й трансформацією ролі HR-функції в організації [19-20].

Специфіка цифровізації HR-процесів визначається унікальними характеристиками сфери управління персоналом, що відрізняють її від цифровізації інших бізнес-функцій [20, с. 16]. По-перше, HR-процеси характеризуються високим рівнем взаємодії між людьми, що вимагає збалансування технологічної ефективності з якістю людського досвіду. По-друге, HR-сфера оперує з високо чутливими персональними даними, що накладає додаткові вимоги до безпеки та конфіденційності. По-третє, HR-процеси часто регулюються законодавством, що вимагає забезпечення compliance при впровадженні нових технологій.

Принципи цифровізації HR-процесів формують концептуальну основу для ефективного впровадження технологічних рішень (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Характеристика цифрових HR- технологій [21-23]

HR-процес	Мета	Необхідні умови
Employee-centricity	Всі технологічні рішення повинні бути орієнтовані на покращення досвіду співробітників	Цей принцип вимагає проектування HR-систем з урахуванням потреб, очікувань та поведінкових патернів користувачів, а не лише технічних можливостей систем
Data-driven decision making	Перехід від інтуїтивних рішень до рішень, що базуються на аналізі даних	Цей принцип вимагає не лише збору та зберігання даних, а й розвитку аналітичних компетенцій HR-команди та створення культури використання даних для прийняття рішень
Automation	Автоматизація рутинних та повторюваних процесів з метою звільнення часу HR-фахівців для більш стратегічних завдань	Визначення оптимального балансу між автоматизацією та людською участю в різних HR-процесах

Продовження табл. 1.1

Integration	Створення зв'язків між різними HR-системами та процесами для забезпечення цілісного employee experience та уникнення дублювання інформації	Цей принцип особливо важливий в контексті enterprise-організацій з множинними HR-системами
Scalability	Проектування HR-рішень з урахуванням можливості масштабування відповідно до зростання організації або зміни її потреб	Це включає як технічну масштабованість систем, так і організаційну готовність до розширення використання технологій
Security	Забезпечення високого рівня захисту персональних даних співробітників та відповідності регуляторним вимогам	Цей принцип набуває особливої важливості в контексті зростаючих кіберзагроз та посилення вимог до privacy

Цифровізація HR-процесів кардинально відрізняється від традиційної автоматизації за кількома ключовими аспектами. Масштаб впровадження в традиційній автоматизації обмежувався окремими процесами або функціями, тоді як цифровізація передбачає комплексну трансформацію всієї HR-екосистеми. Рівень інтелектуальності традиційних систем базувався на логіці та заздалегідь запрограмованих алгоритмах, тоді як сучасні цифрові HR рішення використовують штучний інтелект, машинне навчання та предиктивну аналітику.

Інтеграційні можливості традиційних систем часто обмежувалися ізольованим функціонуванням з мінімальним обміном даними між системами. Цифровізація HR передбачає створення єдиної екосистеми взаємопов'язаних систем з неперервним обміном даних та процесами. Користувацький досвід в традиційних системах зосереджувався на функціональності, тоді як цифрові HR-платформи пріоритизують персоналізацію та мобільність [24].

Таким чином, цифровізація HR-процесів являє собою комплексну трансформацію, що виходить за межі простого впровадження технологій та передбачає переосмислення підходів до управління персоналом, створення нових форм цінності для співробітників та організації в цілому.

Теоретичне обґрунтування процесів цифрової трансформації HR потребує системного підходу до моделювання рівнів зрілості, механізмів впровадження технологій та оцінки ефективності інвестицій. Розвинені теоретичні моделі забезпечують концептуальну основу для практичного планування та реалізації цифровізації HR-процесів.

Модель цифрової зрілості HR-процесів (Digital HR Maturity Model) представляє поступовий розвиток організаційних можливостей у сфері цифровізації управління персоналом [25, с. 58]. Модель включає п'ять рівнів зрілості, кожен з яких характеризується специфічними технологічними можливостями, організаційними процесами та компетенціями (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Характеристики Digital HR Maturity Model [25-26]

Рівень	Назва	Типові процеси	Ключові характеристики
Level 0	Traditional HR	Характеризується повністю ручними процесами з використанням паперового документообігу. На цьому рівні організації використовують Excel-таблиці для базової звітності, ручного планування та відстеження процесів	Високі затрати часу на адміністративні процеси, схильність до помилок через людський фактор, обмежені можливості аналітики та прогнозування. Цей рівень характерний для малих організацій з обмеженими ресурсами або традиційних галузей з низьким рівнем технологічного проникнення
Level 1	Digitized HR	Передбачає впровадження базових HRIS систем та перехід від паперових форм до електронних. Організації на цьому рівні використовують централізовані бази даних для зберігання інформації про співробітників, базові можливості звітності, електронні операції для простих процесів	Основними перевагами є зменшення паперової роботи, централізація кадрових даних, покращення асигнасу завдяки автоматизованим розрахункам. Однак системи на цьому рівні часто функціонують ізольовано без інтеграції між різними HR-функціями

Продовження табл. 1.2

Level 2	Connected HR	Характеризується впровадженням інтегрованих HR-платформ, що забезпечують зв'язок між різними HR-процесами. На цьому рівні організації впроваджують портали самообслуговування співробітників, крос-функціональні робочі процеси, інтегровані системи управління	Ключовими перевагами є покращена співпраця між підрозділами, спрощені процеси, покращений досвід співробітників завдяки можливостям самообслуговування. Організації на цьому рівні починають розвивати data-driven підходи до прийняття рішень
Level 3	Intelligent HR	Представляє впровадження розширеної аналітики та елементів штучного інтелекту в HR-процеси. Організації використовують People Analytics для глибокого розуміння, прогнозне моделювання для прогнозування плинності кадрів та потреб у навчанні, рекомендації на основі штучного інтелекту для розвитку кар'єри	Характерними особливостями є проактивне прийняття рішень на основі предиктивних моделей, персоналізація досвіду співробітників, автоматизовані аналітичні дані та рекомендації. Цей рівень вимагає розвинених аналітичних компетенцій HR-команди та data-driven організаційної культури
Level 4	Autonomous HR	Являє собою найвищий рівень цифрової зрілості з використанням машинного навчання для оптимізації процесів та автоматизованого прийняття рішень	Системи на цьому рівні характеризуються алгоритми постійного вдосконалення, мінімальне втручання людини в рутинних процесах, адаптивні системи, що самостійно оптимізуються на основі результатів. Організації досягають цього рівня через широке використання штучного інтелекту, повну інтеграцію HR-екосистеми з бізнес-процесами, прогнозу та прескриптивну аналітику

Структура впровадження технологій для HR базується на класичній моделі Кривої впровадження інновацій Роджерса (Rogers Innovation Adoption Curve), адаптованій для специфіки HR-технологій [27-29]. Модель ідентифікує різні категорії організацій за їх готовністю до впровадження інновацій у сфері управління персоналом.

Новатори (Innovators) (2,5%) представлені HR-tech стартапами та передовими IT-компаніями, що розробляють та тестують передові HR-технології. Ці організації характеризуються високою толерантністю до ризику, значними інвестиціями у НДДКР. Вони часто виступають як ранні тестувальники нових технологічних рішень та формують тренди в галузі.

Ранні користувачі (Early Adopters) (13,5%) включають великі технологічні корпорації, прогресивні фінансові установи та консалтингові компанії. Ці організації мають достатні ресурси для інвестицій у нові технології, сильні технічні можливості, стратегічне бачення щодо ролі технологій у конкурентній перевазі. Ранні користувачі часто становлять референтних клієнтів для постачальників HR-tech.

Рання більшість (Early Majority) (34%) охоплює середні та великі організації різних галузей, що впроваджують технології після того, як їх ефективність була доведена ранніми користувачами. Ці організації характеризуються більш консервативним підходом до інновацій, потребою у перевірній рентабельності інвестицій, зосередження на практичних перевагах, а не на передових функціях.

Пізня більшість (Late Majority) (34%) включає традиційні компанії та консервативні галузі, що впроваджують технології під тиском конкуренції або регуляторних вимог. Ці організації часто мають обмежені технічні можливості, стійкість до змін, віддіють перевагу перевіреним та стабільним рішенням.

Відстаючі (Laggards) (16%) представлені малими компаніями з обмеженими ресурсами та високорегульованими галузями з суворими вимогами до дотримання. Вони впроваджують технології лише коли це стає абсолютно необхідно або коли традиційні підходи стають неможливими.

Структура рентабельності інвестицій (ROI Framework) для HR-технологій забезпечує структурований підхід до оцінки економічної ефективності інвестицій у цифровізацію HR-процесів [30]. Структура включає ідентифікаційні компоненти витрат, кількісну оцінку переваг та методологію розрахунку ROI.

Компоненти витрат включають прямі витрати (ліцензії на програмне забезпечення, послуги з впровадження, навчальні програми, апаратна інфраструктура) та непрямі витрати (діяльність з управління змінами, витрати на інтеграцію, поточне обслуговування, внутрішній розподіл ресурсів). Альтернативні витрати включають час співробітників, залучених на навчання та адаптацію, потенційний зрив бізнесу під час впровадження.

Компоненти переваг охоплюють економію витрат через зменшення ручної праці, зменшення помилок завдяки автоматизації, підвищення ефективності процесу. Збільшення доходів включає швидші процеси найму, краще утримання талантів, підвищення продуктивності. Пом'якшення ризиків охоплює покращену відповідність, підвищену безпеку, зменшені ризики аудиту. Стратегічна цінність включає краще прийняття рішень через аналітику, конкурентну перевагу, покращений бренд роботодавця.

Розрахунок рентабельності інвестицій ROI (%) використовує формулу (1.1):

$$ROI = \frac{TB-TI}{TI} \times 100, \quad (1.1)$$

де *TB* - загальні вигоди (Total Benefits);

TI – загальний обсяг інвестицій (Total Investment).

Термін окупності (Payback Period) розраховується як:

$$Payback\ Period = \frac{TI}{ANS}, \quad (1.2)$$

де TI – загальний обсяг інвестицій (Total Investment);
 ANS - річна чиста економія (Annual Net Savings).

Framework також виконує аналіз чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми прибутку (IRR) для багаторічних інвестицій.

Модель досвіду співробітників (Employee Experience Model) в цифровому середовищі фокусується на створенні безшовного та персоналізованого досвіду співробітників через цифрові точки дотику [31]. Модель базується на принципах клієнтського досвіду, адаптованих для внутрішніх клієнтів - співробітників організації.

Touchpoint Mapping включає Pre-boarding (від пропозиції про роботу до першого робочого дня), Onboarding (адаптація та інтеграція нового співробітника), Development (навчання та кар'єрний ріст), Performance (оцінка та feedback), Exit (процес звільнення та передача знань). Кожна точка дотику має бути оптимізована для цифрового досвіду з урахуванням потреб та очікувань користувачів.

Принципи цифрового досвіду включають повну інтеграцію між ефективними HR-системами, персоналізацію відповідно до індивідуальних уподобань та потреб, Mobile-First Design для доступності з різних пристроїв, можливості самообслуговування для автономності співробітників, інтелектуальні рекомендації на основі AI та аналітики.

Ці теоретичні моделі створюють концептуальну основу для стратегічного планування, розробки дорожньої карти впровадження та вимірювання ефективності цифрової трансформації HR-процесів.

1.2 Класифікація та характеристика HR-технологій

Цифрова трансформація HR-процесів через використання соціальних мереж, мобільних додатків, аналітичних та хмарних технологій дозволяє оптимізувати документообіг, підвищити ефективність та оперативність

процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою, що є важливим для бізнесу в цілому [1, с. 93].

Систематизація HR-технологій є критично важливою для розуміння сучасного ландшафту цифрових рішень у сфері управління персоналом. Комплексна класифікація дозволяє організаціям обирати оптимальні технологічні рішення відповідно до їх специфічних потреб та рівня зрілості.

За функціональним призначенням HR-технології можна розділити на кілька основних категорій, кожна з яких адресує специфічні аспекти управління персоналом та характеризується унікальними технологічними особливостями.

Основні системи управління персоналом (Core HR Systems) становлять фундаментальну основу цифрової HR-екосистеми організації. Human Resource Information System (HRIS) являє собою централізовану платформу для зберігання та управління інформацією про співробітників [32]. Основні функції HRIS включають ведення документації співробітників, створення та оновлення організаційних схем, формування базової звітності, управління особистими даними співробітників. Ключові характеристики сучасних HRIS включають централізовану базу даних, рольову систему доступу, відповідність регуляторним вимогам, інтеграційні можливості з іншими системами. Провідними рішеннями в цій категорії є BambooHR для малих і середніх компаній, Workday Core HCM для корпоративного сегменту.

Human Resource Management System (HRMS) представляє більш комплексне рішення, що включає розширену функціональність для управління всім життєвим циклом співробітника в організації [33]. HRMS охоплює обробку заробітної плати, адміністрування пільг, відстеження робочого часу та відвідуваності, управління відповідністю. Характерними особливостями HRMS є інтегрована модульна архітектура, розширені можливості звітності, автоматизація робочого процесу, функції відповідності нормативним вимогам. Ці системи особливо важливі для організацій зі складними компенсаційними структурами та вимогами суворої відповідності. Лідерами ринку є SAP

SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, які пропонують комплексний функціонал корпоративного рівня.

Системи нарахування заробітної плати (Payroll Systems) спеціалізуються на автоматизації процесів нарахування та виплати заробітної плати, що включає розрахунок заробітної плати, податкове управління, оформлення виплат, законодавчу звітність [34]. Сучасні системи розрахунку заробітної плати характеризуються можливостями обробки в режимі реального часу, підтримкою кількох країн, розширеними функціями відповідності, бездоганною інтеграцією з основними системами управління персоналом. Провідні постачальники, такі як ADP та Paycom, пропонують як автономні рішення щодо заробітної плати, так і інтегровані платформи з додатковою HR-функцією.

Системи управління талантами (Talent Management Systems) фокусуються на оптимізації процесів залучення, розвитку та утримання талантів в організації [35]. Applicant Tracking System (ATS) автоматизує повний життєвий цикл рекрутингу від оголошення про вакансію до рішення про найм. Ключові функції включають автоматичне розміщення вакансій за кількома каналами, інтелектуальний відбір кандидатів, планування та координацію співбесід, спільні робочі процеси найму. Сучасні ATS вибір алгоритмів зіставлення на основі штучного інтелекту, можливості керування взаємовідносинами з кандидатами, фірмові сайти кар'єри для покращення досвіду кандидатів. Провідні рішення, такі як Greenhouse, Lever, SmartRecruiters, надають повну функціональність рекрутингу з фокусом на взаємодії з користувачем та автоматизації.

Системи управління ефективністю (Performance Management Systems) трансформують традиційні щорічні огляди в безперервні процеси управління продуктивністю [36]. Ці системи включають постановку цілей і узгодження, механізми безперервного зворотного зв'язку, процеси огляду на 360 градусів, можливості планування розвитку. Сучасні платформи управління продуктивністю, такі як 15Five, Lattice, Culture Amp, інтегрують опитування співробітників, інструменти зворотного зв'язку в реальному часі, планування кар'єрного розвитку для створення цілісного досвіду управління ефективністю.

Система управління навчанням (Learning Management System (LMS) забезпечує comprehensive платформу для корпоративного навчання та розвитку навичок [37]. Функціональність LMS включає доставку контенту курсу, відстеження прогресу та аналітику, аналіз прогалів у навичках, персоналізовані навчальні шляхи. Розширені платформи LMS, такі як Cornerstone OnDemand, Degreed, LinkedIn Learning, вибір AI для персоналізації навчального контенту та механізми рекомендацій для відповідного розвитку навичок.

Платформи для роботи зі співробітниками (Employee Experience Platforms) фокусуються на створенні seamless та engaging digital experience для співробітників. Employee Self-Service Portals надають співробітникам автономний доступ до HR-сервісів, включаючи керування профілями, подання запитів, доступ до інформації, керування документами [38]. Ці платформи характеризуються інтуїтивно зрозумілими інтерфейсами користувача, мобільною оптимізацією, інтеграцією з серверними HR-системами, можливостями персоналізації.

Інструменти внутрішньої комунікації (Internal Communication Tools) забезпечують ефективну внутрішню комунікацію через автоматизовані оголошення, опитування співробітників, функції соціальної співпраці, системи управління знаннями. Сучасні внутрішні комунікаційні платформи інтегрують численні канали комунікації, аналітику залучення співробітників, можливості управління контентом для комплексної стратегії внутрішньої комунікації [39].

За технологічною архітектурою HR-технології можна класифікувати на три основні типи: хмарні рішення, локальні рішення та гібридні рішення, кожен з яких має відмінні переваги та випадки використання (табл. 1.3).

За рівнем інтеграції HR-технології варіюються від автономних спеціалізованих рішень (standalone) до комплексних інтегрованих пакетів (comprehensive integrated suites).

Таблиця 1.3 – Переваги, недоліки та основні напрями використання основних типів HR-технологій [40-42]

HR-технології	Технологічні рішення	Переваги	Недоліки	Використання
Хмарні рішення (Cloud-based Solutions)	Software as a Service (SaaS)	Масштабованість для організацій, що розвиваються, економічна ефективність через усунення початкових витрат на інфраструктуру, автоматичні оновлення та випуски функцій, доступність з будь-якого місця через підключення до Інтернету	Залежність від підключення до Інтернету, питання безпеки даних для дуже конфіденційної інформації, обмежені можливості налаштування відповідно до локальних рішень	Малі і середні підприємства, організації з розподіленою робочою силою, компанії з очікуванням швидкого зростання
Локальні рішення (On-premise Solutions)	Внутрішня ІТ-інфраструктура організації	Повний контроль даних та безпека, розширені можливості налаштування, відсутність залежності від зовнішнього підключення, відповідність суворим нормативним вимогам	Високі початкові капітальні витрати, складні вимоги до обслуговування, відповідальність за оновлення та виправлення безпеки, обмежена масштабованість без додаткових інвестицій в інфраструктуру	Великі підприємства з широкими ІТ-можливостями, організації з високорегульованими галузями, компанії з певними вимогами безпеки
Гібридні рішення (Hybrid Solutions)		Дозволяють організаціям захистити конфіденційні дані на місці, одночасно використовуючи можливості хмари для менш чутливих функцій. Ця структура забезпечує гнучкість для поступового переходу, найкращу з обох світів функціональність, оптимізовану структуру витрат	Характеризуються підвищеною складністю, проблемами інтеграції між різними середовищами, потенційними проблемами узгодженості даних	

Автономні системи (Standalone Systems) фокусуються на специфічних HR функціях та пропонують глибоку експертизу в певній галузі [43]. Переваги включають спеціалізовані функціональні можливості, нижчу вартість для конкретних потреб, швидші терміни впровадження, досвід постачальників у певній галузі. Недоліки включають обмежені можливості інтеграції, потенційне розміщення даних, складність керування декількома постачальниками, непослідовний досвід користувачів у різних системах.

Інтегровані рішення (Integrated Suites) пропонують комплексний HR-функціонал на єдиній платформі з безперебійним потоком даних між модулями [44-45]. Переваги включають уніфікований користувацький досвід, інтегровану аналітику даних, спрощене керування постачальниками, стабільну безпеку та відповідність. Недоліки включають вищі витрати, триваліші терміни впровадження, потенційну надмірну функціональність для конкретних потреб, ризику блокування постачальника.

Платформні рішення (Platform-based Solutions) вибір модульної архітектури з підходом API-first для максимальної гнучкості [46-47]. Ці платформи дозволяють організаціям вибірково впроваджувати функціональні можливості, зберігаючи можливості інтеграції, налаштування за допомогою сторонніх програм, масштабовану архітектуру для зростаючих потреб. Підходи на основі платформи особливо підходять для організацій зі специфічними вимогами до інтеграції, компаній зі складними кадровими процесами, підприємств з потребою в широкій кастомізації.

Технологічний ландшафт HR характеризується стрімкою еволюцією, зумовленою прогресом у штучному інтелекті, хмарних обчисленнях, мобільних технологіях та нових технологіях. Розуміння цих трендів є критичним для стратегічного планування та прийняття інвестиційних рішень у сфері HR-технологій.

Штучний інтелект (ШІ або AI) та машинне навчання революціонізують традиційні HR-процеси через автоматизацію, персоналізацію та прогностичні можливості [48]. Застосування ШІ при наймі включає автоматизовану перевірку

резюме з використанням обробки природної мови для ідентифікації відповідних кандидатів, інтелектуальний підбір кандидатів на основі вимог до роботи та профілів кандидатів, розмовні чат-боти AI для початкової перевірки кандидатів та відповіді на поширені запитання. Рекрутингові платформи на базі штучного інтелекту можуть аналізувати тисячі заявок за хвилини, визначати кращих кандидатів на основі складних критеріїв, усувати несвідомі упередження в процесі перевірки.

У сфері управління продуктивністю III надає прогнозну аналітику для виявлення високопотенційних співробітників, аналіз настроїв співробітників, відгуки співробітників для раннього виявлення питань залучення, автоматизовану оцінку ефективності на основі багатьох джерел даних. Передові системи III можуть прогнозувати ризик відтоку співробітників, рекомендувати персоналізовані програми розвитку, визначати оптимальний склад команди для успіху проекту.

Сфера навчання та розвитку використовує штучний інтелект для персоналізованих рекомендацій контенту на основі індивідуальних стилів навчання та кар'єрних цілей, адаптивних навчальних шляхів, що коригують складність залежно від прогресу учня, та інтелектуального курування контенту з величезних бібліотек знань. Навчальні платформи на базі штучного інтелекту можуть виявляти прогалини в навичках за допомогою аналізу даних про продуктивність, рекомендувати відповідні навчальні програми, створювати персоналізовані графіки навчання, оптимізовані для індивідуальних моделей продуктивності.

Оптимізація утримання співробітників через III включає прогнозне моделювання для виявлення працівників у групі ризику, автоматизовані рекомендації щодо втручання на основі історичних даних про утримання, персоналізовані стратегії залучення на основі індивідуальних уподобань та мотивації. Системи III можуть аналізувати кілька точок даних, включаючи показники ефективності, показники залученості, дані про компенсацію, моделі

кар'єрного зростання для точного прогнозування відтоку та цілеспрямованих втручань щодо утримання.

Типи машинного навчання в HR включають контрольоване навчання для класифікаційних завдань, таких як відбір кандидатів та прогнозування рейтингу продуктивності, неконтрольоване навчання для кластеризації співробітників на основі моделей поведінки та аналізу схожості навичок, навчання з підкріпленням для оптимізації складних HR-процесів, таких як планування робочої сили та розподіл ресурсів [49, с. 150].

Переваги ШІ в HR включають значне зниження несвідомих упереджень через об'єктивне прийняття рішень на основі даних, різке прискорення обробки даних, що дозволяє отримувати аналітику в режимі реального часу, покращену персоналізацію досвіду співробітників завдяки аналізу індивідуальних уподобань, підвищену точність прогнозування для стратегічного планування робочої сили. Штучний інтелект дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних ініціативах, тоді як автоматизація виконує рутинні адміністративні завдання.

Виклики впровадження ШІ включають етичні міркування щодо чесності алгоритмів та конфіденційності співробітників, вимоги до високоякісних навчальних даних, яких часто не вистачає в сферах управління персоналом, складність інтерпретації інформації, створеної штучним інтелектом, для нетехнічних фахівців з управління персоналом, потреба в нових компетенціях і навичках серед команд відділу кадрів. Організації повинні збалансувати автоматизацію штучного інтелекту з людським судженням, особливо в чутливих сферах, таких як прийом на роботу та оцінка ефективності.

Cloud Computing та Software as a Service (SaaS) трансформують моделі розгортання та використання для HR-технологій [50, с. 341]. Хмарні HR-рішення пропонують переконливі переваги, включаючи значну економічну ефективність завдяки усуненню капітальних витрат та передбачувані моделі операційних витрат, миттєву масштабованість для врахування зростання організації та сезонних коливань робочої сили, універсальну доступність, що дозволяє

працювати віддалено, та глобальне управління командою, автоматичне обслуговування, включаючи оновлення безпеки, випуски функцій та послуги резервного копіювання.

Моделі хмарних послуг у HR включають програмне забезпечення як послугу (SaaS), яке надає готові до використання HR-додатки з мінімальними вимогами до налаштування, платформу як послугу (PaaS), що пропонує середовища розробки для користувацьких HR-додатків та інтеграції, інфраструктуру як послугу (IaaS), що надає базові обчислювальні ресурси для організацій, які потребують широкого налаштування або гібридного розгортання.

Впровадження хмарних технологій у відділі кадрів дозволяє організаціям використовувати технології корпоративного рівня без значних початкових інвестицій, отримувати доступ до передових функцій через автоматичні оновлення, динамічно масштабувати ресурси на основі потреб бізнесу, забезпечувати резервне копіювання даних та аварійне відновлення без додаткових витрат на інфраструктуру.

Мобільні технології стали важливою складовою сучасних HR-екосистем, зумовлені очікуваннями робочої сили та потребою в гнучкості [51, с. 270]. Mobile-first підхід передбачає дизайн HR-додатків для мобільних пристроїв із адаптивними інтерфейсами, які адаптуються до різних розмірів екрана, рідні мобільні додатки для критично важливих функцій, таких як відстеження часу та затвердження, офлайн-можливості, що забезпечують роботу без підключення до Інтернету для віддалених працівників у складних умовах.

Мобільні HR-функції включають комплексне самообслуговування співробітників, що дозволяє оновлювати профілі, подавати запити, отримувати доступ до документів з мобільних пристроїв, вдосконалене відстеження часу та управління відвідуваністю з GPS-можливостями для польових співробітників, платформи мікронавчання, що надають короткий навчальний контент, оптимізований для мобільного використання, зв'язок у режимі реального часу та інструменти для співпраці, що забезпечують миттєвий зворотний зв'язок та

координацію команди, оптимізовані для мобільних пристроїв системи зворотного зв'язку щодо ефективності, що дозволяють менеджерам своєчасно визнавати свою ефективність та коучинг.

Мобільні HR-платформи значно покращують залученість співробітників завдяки підвищеній доступності, зменшенню труднощів при доступі до HR-послуг, можливостям зв'язку в режимі реального часу, персоналізованим сповіщенням та нагадуванням. Організації, що впроваджують HR-стратегії, орієнтовані на мобільні пристрої, повідомляють про вищу задоволеність співробітників, покращену ефективність процесів та кращу точність даних через введення даних у режимі реального часу.

Блокчейн та безпека даних представляють нові тенденції з потенціалом для трансформації процесів управління даними HR та верифікації [52, с. 3]. Блокчейн-додатки в HR включають перевірку облікових даних, що забезпечує захист від несанкціонованого доступу до освітніх та сертифікаційних записів, безпечне управління ідентифікацією, що забезпечує децентралізовану автентифікацію співробітників без залежності від центрального органу, впровадження смарт-контрактів для фрілансерів та управління підрядниками, автоматичні тригери платежів, прозору обробку заробітної плати, незмінні записи транзакцій, що забезпечують цілісність аудиту [53].

Тренди безпеки даних включають впровадження архітектури нульової довіри, яка перевіряє кожен запит на доступ незалежно від джерела чи місцезнаходження, комплексну відповідність GDPR, що забезпечує принципи конфіденційності за проектом та практики мінімізації даних, наскрізне шифрування для конфіденційних даних HR як під час передачі, так і в стані спокою, багатофакторну автентифікацію, що забезпечує підвищений рівень безпеки доступу до системи HR, що перевищує традиційні комбінації імені користувача та пароля.

Розширені заходи безпеки включають біометричну автентифікацію для середовищ з високим рівнем безпеки, перевірку особи на основі блокчейну для розподіленого управління робочою силою, виявлення загроз на основі штучного

інтелекту, що виявляє незвичайні моделі доступу та потенційні порушення безпеки, автоматизований моніторинг відповідності, що забезпечує дотримання нормативних вимог у різних юрисдикціях.

Організації, що впроваджують передові заходи безпеки, повідомляють про зростання довіри співробітників, зниження ризиків витоку даних, покращення відповідності нормативним вимогам, розширену здатність працювати у високорегульованих галузях та на міжнародних ринках, що вимагають суворих заходів захисту даних.

Ефективна інтеграція HR-технологій з організаційними бізнес-процесами є критичним фактором успішної цифрової трансформації. Сучасні підходи до інтеграції виходять за межі традиційних з'єднань «точка-точка» та передбачають створення єдиних цифрових екосистем, які плавно з'єднують HR-функції з більш широкими бізнес-операціями.

Інтерфейс програмування додатків (Application Programming Interface) та міжсистемна інтеграція формують технологічну основу для сучасних HR екосистем [54]. Інтеграція «точка-точка» представляє собою найпростіший підхід із прямими з'єднаннями між окремими системами, що підходить для організацій з обмеженою кількістю систем та простими вимогами до інтеграції. Однак цей підхід може призвести до складності інтеграції за мірою зростання кількості систем та підключень.

Автоматизація робочих процесів є критично важливим компонентом сучасних операцій з управління персоналом, дозволяючи організаціям оптимізувати процеси, зменшити ручне втручання, забезпечити узгодженість та відповідність вимогам. Управління бізнес-процесами (BPM) у сфері управління персоналом охоплює системний підхід до проектування, виконання, моніторингу та оптимізації процесів управління персоналом [55, с. 178]. Управління бізнес-процесами (BPM) в HR охоплює системний підхід до проектування, виконання, моніторингу та оптимізації HR-процесів.

Робочий процес адаптації співробітників є прикладом комплексних сценаріїв автоматизації, які включають автоматичну генерацію завдань на основі

вимог до ролей та організаційних політик, послідовне та паралельне виконання завдань, що забезпечує оптимальні терміни адаптації, ланцюжки затвердження та правила ескалації, що забезпечують належний нагляд, своєчасне прийняття рішень, відстеження прогресу та автоматичні сповіщення, що інформують усіх зацікавлених сторін протягом усього процесу [56].

Розширені робочі процеси адаптації включають умовну логіку, яка адаптує процеси на основі характеристик співробітників, таких як рівень ролі, відділ, місцезнаходження або попередній досвід. Інтеграція з різними системами дозволяє автоматично створювати облікові записи, замовляти обладнання, реєструватися на навчання, починати проходження допуску до безпеки, створюючи безперебійний досвід для нових співробітників, одночасно зменшуючи адміністративне навантаження для HR-команди.

Автоматизація процесу оцінки ефективності включає автоматичне планування на основі циклів оцінювання, календарі менеджерів, збір відгуків від кількох оцінювачів, налаштуванні форми оцінювання, узгодження цілей, відстеження прогресу, що пов'язує індивідуальні цілі з цілями організації, процес калібрування, що забезпечує узгодженість оцінювання між менеджерами та відділами.

Складні робочі процеси управління ефективністю включають механізми постійного зворотного зв'язку, автоматизацію планування розвитку, інтеграцію планування наступництва, забезпечуючи комплексний підхід до управління талантами, який виходить за рамки традиційних щорічних оглядів.

Автоматизація управління відпустками охоплює впровадження механізму політики, який обробляє різні типи відпусток, зокрема певні правила та права на них, робочий процес затвердження на основі організаційної ієрархії, правила делегування, інтеграцію календаря для планування графіків, координацію покриття, автоматичний розрахунок нарахувань та відстеження, що забезпечує точні залишки відпусток.

Аналітика в режимі реального часу та інформаційні панелі дозволяють приймати рішення на основі даних через негайний доступ до відповідних HR-

метрик та аналітики [57]. Операційні інформаційні панелі забезпечують видимість критично важливих операцій відділу кадрів у режимі реального часу, включаючи показники рекрутингу, такі як час заповнення, вартість найму, вимірювання якості найму, показники залученості співробітників, отримані на основі результатів опитування, аналіз настроїв, показники ефективності, включаючи коефіцієнти досягнення цілей, частоту зворотного зв'язку, аналітику утримання кадрів, що охоплює коефіцієнти плинності кадрів, причини звільнення, прогностичні показники відтоку кадрів.

Панелі керування для керівників зосереджені на стратегічних ключових показниках ефективності (KPI), які узгоджуються з бізнес-цілями, надаючи аналітику планування робочої сили, включаючи прогнозування попиту, аналіз дефіциту навичок, фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій у персонал (HR ROI), вартість на одного працівника, показники ризику, що охоплюють стан відповідності, інциденти безпеки, показники стану організації, що вимірюють культуру, та тенденції залученості.

Розширені аналітичні платформи включають можливості прогностичного моделювання для виявлення тенденцій та прогнозування майбутніх результатів, прескриптивну аналітику для рекомендації конкретних дій на основі аналізу даних, можливості бенчмаркінгу для порівняння організаційних показників зі стандартами галузі або аналогічними компаніями, а також функцію деталізації, що дозволяє проводити детальний аналіз конкретних показників та демографічних даних.

Персоналізація HR-сервісів представляє передовий підхід до оптимізації досвіду співробітників через індивідуальну взаємодію та рекомендації [58]. Методи профілювання користувачів включають поведінковий аналіз, який відстежує моделі взаємодії співробітників з HR-системами, відстеження уподобань на основі історичного вибору, зворотний зв'язок, оцінку компетенцій, яка визначає індивідуальні сильні сторони, сфери розвитку, аналіз кар'єрних прагнень, отриманий на основі оцінок ефективності, та дані самооцінки.

Системи рекомендацій контенту використовують алгоритми машинного навчання, щоб пропонувати відповідні навчальні матеріали на основі вимог до посади, кар'єрних цілей, можливостей працевлаштування, що відповідають навичкам співробітників, інтересам, варіантів пільг, а також оптимізувати індивідуальну цінність на основі особистих обставин, програм розвитку, що усувають конкретні прогалини в навичках та кар'єрні прагнення.

Адаптивні інтерфейси налаштовують користувацький досвід на основі індивідуальних моделей використання, вимог до функціональності на основі ролей, бажаних каналів зв'язку та уподобань щодо використання пристроїв. Ці інтерфейси навчаються на поведінці користувача, автоматично налаштовують макет, пріоритет контенту, частоту сповіщень для оптимізації індивідуальної продуктивності та задоволеності.

Програми персоналізації охоплюють різні навчальні платформи, що створюють персоналізовані навчальні програми, адаптивні оцінювання на основі індивідуальної швидкості навчання, уподобань стилю навчання, системи розвитку кар'єри, що пропонують оптимальні кар'єрні шляхи, рекомендації щодо навичок на основі ринкових тенденцій, індивідуальних здібностей, платформи вибору пільг, що оптимізують пакети на основі індивідуальних демографічних показників, уподобань та комунікаційні системи, що доставляють цільові повідомлення через бажані канали та в оптимальний час для окремих одержувачів.

Успішне впровадження персоналізації показує покращення залученості співробітників, збільшення використання HR-послуг, кращі результати навчання та вищу задоволеність системами організаційної підтримки. Однак персоналізація вимагає складних можливостей збору та аналізу даних, врахування конфіденційності використання персональних даних, постійної оптимізації на основі зворотного зв'язку та змін у поведінці.

1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності цифровізації HR-процесів

Оцінка ефективності цифровізації HR-процесів потребує комплексного підходу до вимірювання, що включає як кількісні метрики операційної ефективності, так і якісні показники стратегічного впливу. Розробка збалансованої системи показників дозволяє організаціям не лише контролювати поточний стан впровадження технологій, а й обґрунтовувати майбутні інвестиційні рішення.

Система ключових показників ефективності (KPI) для цифрового HR повинна охоплювати різні аспекти діяльності та забезпечувати всебічну оцінку результатів цифровізації [59, с. 177]. Операційні показники ефективності включають часові метрики, що відображають швидкість виконання HR-процесів та їх оптимізацію в результаті автоматизації.

Часові показники включають час закриття вакансії (кількість днів від відкриття вакансії до прийняття пропозиції кандидатом), що демонструє ефективність процесу рекрутингу та якість застосованих технологічних рішень. Час адаптації нового співробітника до повної продуктивності показує ефективність процесів онбордингу та використання цифрових платформ для інтеграції персоналу. Тривалість циклу стандартних HR-процесів відображає загальну операційну ефективність автоматизованих робочих процесів. Час відповіді на запити співробітників характеризує якість цифрових сервісів та їх доступність [59].

Вартісні показники демонструють економічну ефективність інвестицій у HR-технології. Вартість найму одного співробітника розраховується як відношення загальних витрат на рекрутинг до кількості найнятих працівників та показує оптимізацію процесів залучення талантів. HR-витрати на одного співробітника відображають загальну ефективність HR-функції та впровадження технологічних рішень. Рентабельність інвестицій у технології вимірює

співвідношення отриманих вигод до вкладених коштів. Зменшення вартості процесів порівнює витрати до та після автоматизації.

Показники якості характеризують покращення результативності HR-процесів завдяки цифровізації. Коефіцієнт утримання співробітників першого року показує якість процесів відбору та адаптації. Рівень задоволеності співробітників HR-сервісами відображує успішність впровадження цифрових рішень з точки зору кінцевого користувача. Точність виконання транзакцій демонструє зменшення помилок завдяки автоматизації. Рівень дотримання нормативних вимог показує ефективність відповідних функцій цифрових систем [60].

Стратегічні показники впливу оцінюють довгострокові результати цифровізації HR та її внесок у досягнення бізнес-цілей організації. Показники якості талантів включають рейтинги ефективності нових співробітників, коефіцієнт внутрішніх підвищень, утримання високопотенційних працівників, покриття ключових компетенцій. Показники досвіду співробітників охоплюють індекс чистого промоутера співробітника (Employee Net Promoter Score, eNPS), задоволеність шляху співробітника, рівень використання функцій самообслуговування, статистика використання мобільних додатків [61].

Методологія розрахунку ROI для HR-технологій передбачає систематичний підхід до ідентифікації та квантифікації вигод та витрат [62]. Прямі вигоди включають зменшення витрат через скорочення ручної праці, що розраховується як добуток заощадженого часу на годинну ставку співробітників. Зменшення помилок оцінюється як різниця між вартістю помилок до та після впровадження системи. Підвищення ефективності процесів визначається як різниця між старою та новою вартістю процесу.

Непрямі вигоди включають збільшення доходів через швидше закриття вакансій, що розраховується як добуток доходу на співробітника на кількість заощаджених днів. Покращення утримання персоналу оцінюється як добуток вартості заміщення на зменшення плинності кадрів. Підвищення продуктивності

розраховується як збільшення випуску помножене на вартість одиниці продукції [63].

Збалансована система показників для HR адаптує класичну BSC методологію для специфіки управління персоналом [64]. Фінансова перспектива включає HR-витрати як відсоток від доходу, ROI від HR-інвестицій, економію витрат від автоматизації, вартість робочої сили на одиницю продукції.

Клієнтська (співробітницька) перспектива охоплює показники задоволеності співробітників, рейтинги якості внутрішніх сервісів, коефіцієнти утримання персоналу, індекси залученості працівників. Перспектива внутрішніх процесів включає метрики ефективності процесів, відсоток автоматизації, рейтинги дотримання вимог, показники якості даних.

Перспектива навчання та розвитку охоплює цифрові навички HR-команди, коефіцієнти впровадження технологій, інноваційність HR-практик, компетентності в аналітиці даних.

Оцінка готовності організації до цифровізації HR є критичним етапом планування трансформації, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони, визначити прогалини та розробити цільовий план впровадження. Комплексна модель оцінки повинна враховувати технологічні, організаційні, культурні та людські аспекти готовності.

Модель оцінки цифрової готовності включає чотири ключові виміри, кожен з яких характеризується специфічними критеріями та показниками [65]. Технологічна готовність охоплює оцінку поточної IT-інфраструктури, включаючи рівень зрілості інфраструктури, пропускну здатність та надійність мережі, міцність системи безпеки, готовність до хмарних рішень. Здатність інтеграції систем оцінюється через сумісність існуючих систем, доступність та документованість API, якість та узгодженість даних, складність інтеграційних завдань [66].

Організаційна готовність включає підтримку керівництва, що проявляється через зобов'язання менеджменту щодо цифрової трансформації, розподіл бюджету на технологічні ініціативи, стратегічне узгодження з бізнес-

цілями, ефективність спонсорства змін. Структура управління оцінюється через зрілість IT-управління, можливості управління проектами, систему управління ризиками, готовність до дотримання вимог [65-66].

Культурна готовність характеризується готовністю до змін, що вимірюється через історичний коефіцієнт успіху змін, відкритість співробітників до технологій, силу інноваційної культури, зрілість організації, що навчається. Цифровий менталітет оцінюється через поширеність прийняття рішень на основі даних, ентузіазм щодо впровадження технологій, культуру постійного вдосконалення, співпрацю між функціями.

Готовність людського капіталу включає оцінку навичок через поточні цифрові навички HR-команди, можливості команди IT-підтримки, доступність інфраструктури навчання, силу мережі зовнішньої підтримки. Прогалини в компетенціях визначаються через методологію аналізу розриву навичок, оцінку потреб у навчанні, ефективність програм розвитку, стратегії утримання знань.

Шкала оцінки зрілості включає п'ять рівнів, кожен з яких характеризується специфічними характеристиками та можливостями. Початковий рівень (1-20 балів) характеризується реактивним підходом до технологій, обмеженими цифровими навичками, ізольованими технологічними ініціативами, відсутністю стратегічного планування технологій.

Рівень розвитку (21-40 балів) включає деякі стандартизовані процеси, впровадження базових цифрових інструментів, обмежену інтеграцію, початкові програми навчання. Визначений рівень (41-60 балів) характеризується документованими процесами, інтегрованим технологічним стеком, системними програмами навчання, початковою аналітикою.

Керований рівень (61-80 балів) включає управління на основі метрик, розширені аналітичні можливості, процеси постійного вдосконалення, культуру, орієнтовану на дані. Оптимізований рівень (81-100 балів) характеризується предиктивними можливостями, процесами, керованими ШІ, інноваційною лабораторією, лідерством у галузевих практиках [67].

Методологія управління змінами базується на адаптації класичних моделей до специфіки цифрової трансформації HR. Восьмиступний процес Коттера для цифрової трансформації HR включає створення відчуття невідкладності через демонстрацію необхідності цифрової трансформації, побудову коаліції шляхом формування команди трансформації, розробку бачення з чітким уявленням цифрового майбутнього, комунікацію бачення через розширений план комунікації [68-69].

Подальші етапи включають надання повноважень для дій через усунення бар'єрів та забезпечення швидких перемог, генерування короткострокових перемог через святкування ранніх успіхів, підтримання прискорення шляхом збереження імпульсу, закріплення змін у культурі організації.

Модель ADKAR для індивідуальних змін адаптується для цифрової трансформації HR та включає усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь та підтримувати зміни, знання про те, як змінюватися, здатність втілювати необхідні навички, підкріплення для підтримання змін [70, с. 41].

Система оцінки ризиків охоплює технологічні ризики, включаючи збої інтеграції систем, порушення безпеки даних, ситуації блокування постачальника, застарівання технологій. Організаційні ризики включають опір змінам, нестачу навичок, перевищення бюджету, затримки в часі. Стратегії пом'якшення ризиків включають підхід пілотних програм, поетапне впровадження, комплексне навчання, диверсифікацію постачальників.

Порівняльний аналіз забезпечує критичний контекст для оцінки ефективності цифровізації HR через систематичне порівняння з внутрішніми історичними даними, галузевими стандартами та кращими світовими практиками. Комплексна методологія бенчмаркінгу дозволяє організаціям ідентифікувати можливості для покращення та встановити реалістичні цілі для трансформації.

Методологія бенчмаркінгу включає декілька типів порівняльного аналізу, кожен з яких служить специфічним цілям оцінки ефективності [71]. Внутрішній бенчмаркінг передбачає історичне порівняння через аналіз показників до та після

впровадження, відстеження покращень рік до року, врахування сезонних коливань, аналіз трендів та прогнозування. Міжфункціональне порівняння включає порівняння ефективності департаментів, ідентифікацію кращих практик всередині організації, оптимізацію використання ресурсів, стандартизацію рівнів сервісу.

Зовнішній бенчмаркінг охоплює галузеве порівняння з компаніями-партнерами, ідентифікацію галузевих стандартів, встановлення цілей найкращого в класі, оцінку конкурентних переваг. Функціональний бенчмаркінг включає кращі практики з різних галузей, аналіз провідних організацій, ідентифікацію інновацій, стратегії адаптації [71].

Ідентифікація кращих практик потребує систематичного підходу до оцінки та документування успішних рішень. Критерії оцінки практик включають ефективність у досягненні бажаних результатів, ефективність в оптимізації використання ресурсів, стійкість для довгострокового підтримання, масштабованість для розширення або реплікації, переносимість для адаптації в різних контекстах [72].

Система документування включає детальний опис практики з повною документацією процесу, контекстний аналіз факторів середовища, що сприяють успіху, фактори успіху з критичними елементами для реплікації, посібник з впровадження з покроковим процесом адаптації, метрики ефективності з критеріями вимірювання та цілями.

Міжгалузевий аналіз дозволяє виявити інноваційні підходи та адаптувати успішні рішення з різних секторів економіки [65]. Технологічні лідери (IT/Tech компанії) демонструють передові можливості ШІ та аналітики, хмарні архітектури, гнучкі методології впровадження, інноваційну культуру та практики. Ці організації часто виступають як пілотні користувачі нових технологій та формують тренди галузі.

Фінансові послуги характеризуються міцними системами безпеки та дотримання вимог, інтеграцією управління ризиками, можливостями регуляторної звітності, фокусом на клієнтському досвіді. Виробництво

демонструє інтеграцію планування робочої сили, системи управління навичками, відстеження безпеки та дотримання вимог, оптимізацію операційної ефективності.

Охорона здоров'я характеризується управлінням акредитацією та сертифікацією, можливостями дотримання вимог та аудиту, оптимізацією планування змін, кореляцією якості обслуговування пацієнтів.

Методологія міжнародного порівняння враховує регіональні особливості та культурні відмінності. Регіональний аналіз включає Північну Америку з лідерством в інноваціях та доступом до венчурного капіталу, Європу з дотриманням регулювання конфіденційності (GDPR) та балансом роботи та життя, Азіатсько-Тихоокеанський регіон з мобільними підходами та інтеграцією супер-додатків, ринки, що розвиваються, з оптимізацією витрат та технологіями стрибкоподібного розвитку.

Культурні адаптаційні міркування включають дистанцію влади, що впливає на ієрархію та процеси прийняття рішень, індивідуалізм проти колективізму у персональних та командних підходах, уникнення невизначеності щодо толерантності до ризику та сприйняття змін, довгострокову орієнтацію в інвестиційних горизонтах та стратегічному плануванні.

Стратегії адаптації враховують контекстуальні фактори, включаючи регуляторне середовище з місцевими законами та вимогами дотримання, економічні умови з бюджетними обмеженнями та інвестиційними пріоритетами, технологічну інфраструктуру з існуючими можливостями та обмеженнями, культурні фактори з організаційною та національною культурною узгодженістю.

Підходи до кастомізації включають селективне прийняття з вибором релевантних практик, поступове впровадження з поетапним підходом та локальною адаптацією, пілотне тестування з валідацією в малому масштабі перед повним розгортанням, постійне вдосконалення з поточною оптимізацією на основі місцевого зворотного зв'язку.

Успішні впровадження адаптаційних стратегій демонструють покращену релевантність місцевому контексту, вищі коефіцієнти прийняття користувачами,

кращу інтеграцію з існуючими системами, більшу стійкість рішень, зменшені ризики впровадження. Однак адаптація потребує глибокого розуміння місцевого контексту, інвестицій у локалізацію рішень, балансування між стандартизацією та кастомізацією, постійного моніторингу та коригування підходів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних аспектів цифровізації HR-процесів, що дозволило сформулювати концептуальну основу для подальшого емпіричного дослідження:

1. Систематизовано історичний розвиток HR-функції від Personnel Administration Era до сучасного Digital HR Era, що демонструє закономірність та неминучість переходу до цифровізації як логічного продовження технологічного прогресу. Встановлено, що кожен етап розвитку характеризувався специфічними технологічними обмеженнями, які визначали можливості та практики управління персоналом.

2. Чітко розмежовано поняття digitization, digitalization та digital transformation у контексті HR, визначено шість ключових принципів цифровізації HR-процесів: employee-centricity, data-driven decision making, automation, integration, scalability та security. Обґрунтовано кардинальні відмінності цифровізації від традиційної автоматизації за масштабом, інтелектуальністю, інтеграційними можливостями та користувацьким досвідом.

3. Узагальнено багатовимірну класифікацію HR-технологій за функціональним призначенням (Core HR Systems, Talent Management Systems, Employee Experience Platforms), технологічною архітектурою (Cloud-based, On-premise, Hybrid) та рівнем інтеграції (Standalone, Integrated, Platform-based). Ідентифіковано ключові технологічні тренди: штучний інтелект та машинне навчання, cloud computing та SaaS, мобільні технології, blockchain та data security.

4. Запропоновано інтегрований підхід до вимірювання ефективності цифровізації HR, що включає операційні та стратегічні KPI, методологію

розрахунку ROI, збалансовану систему показників для HR. Запропоновано модель оцінки цифрової готовності організації з чотирма вимірами: технологічна, організаційна, культурна готовність та готовність людського капіталу.

5. Систематизовано підходи до бенчмаркінгу (внутрішній, зовнішній, галузевий, функціональний), критерії ідентифікації кращих практик, міжгалузевий та міжнародний аналіз з урахуванням культурних особливостей та стратегій адаптації.

Теоретичні положення, викладені в першому розділі, будуть використані як концептуальна рамка для аналізу емпіричних даних у другому розділі дипломної роботи та розробки практичних рекомендацій у третьому розділі.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1 Методологія емпіричного дослідження

Для комплексного дослідження стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях обрано змішану методологію (mixed-method approach), що поєднує кількісні та якісні методи збору та аналізу даних. Такий підхід дозволяє отримати як статистично значущі результати щодо поширеності та ефективності цифрових HR-рішень, так і глибоке розуміння специфічних викликів та успішних практик впровадження.

Послідовний пояснювальний дизайн (sequential explanatory design) передбачає проведення кількісного дослідження на першому етапі з подальшим якісним дослідженням для поглиблення та пояснення отриманих результатів [73]. Цей підхід дозволяє використовувати результати опитування для ідентифікації ключових трендів та закономірностей, а потім поглибити розуміння через детальний аналіз кейсів та експертні інтерв'ю.

Часові рамки дослідження охоплюють період з вересня по листопад 2025 року, що дозволяє зафіксувати актуальний стан цифровізації HR в умовах воєнного стану та пост-пандемічної адаптації. Вибір цього періоду обумовлений необхідністю врахування впливу російсько-української війни на трансформацію HR-процесів та прискорення впровадження цифрових рішень.

Етапи дослідження включають підготовчий етап (вересень 2025) з розробкою інструментарію та формуванням вибірки, основний етап збору кількісних даних (вересень-жовтень 2025), якісний етап дослідження (жовтень-листопад 2025), етап аналізу та синтезу результатів (листопад 2025).

Формування вибірки здійснювалося за принципом стратифікованої вибірки з урахуванням ключових характеристик українського бізнес-середовища. Цільова сукупність включає HR-фахівців організацій різних галузей економіки України з штатною чисельністю понад 20 співробітників.

Критерії включення до вибірки передбачають: робочий досвід в HR не менше одного року, поточне працевлаштування в українській організації, залученість до процесів прийняття рішень щодо HR-технологій, володіння українською мовою на рівні, достатньому для заповнення анкети.

Критерії виключення включають: працівників кадрових агентств та HR-консультантів (фокус на внутрішніх HR-процесах), співробітників організацій з чисельністю менше 20 осіб (обмежена репрезентативність для цифровізації), респондентів без досвіду роботи з HR-технологіями (неможливість адекватної оцінки).

Розрахунок обсягу вибірки базується на формулі для нескінченної сукупності з урахуванням довірчої ймовірності 95% та граничної похибки 5%. Мінімальний обсяг вибірки становить 385 респондентів. З урахуванням очікуваного рівня відгуку 60-70% та потреби в стратифікації, запланований обсяг вибірки складає 150 повних відповідей.

Структура анкети включає шість основних блоків питань: демографічні характеристики респондентів та організацій (9 питань), поточний стан використання HR-технологій (12 питань), оцінка ефективності впроваджених рішень (8 питань), виклики та бар'єри цифровізації (7 питань), плани розвитку та інвестицій (6 питань), вплив зовнішніх факторів та воєнного стану (5 питань).

Методи збору даних включають онлайн-опитування через Google Forms з розповсюдженням через професійні мережі LinkedIn та Facebook, спеціалізовані HR-спільноти, особисті контакти дослідника. Анкета доступна українською мовою з можливістю збереження проміжних результатів та поверненням до заповнення.

Кейс-стаді методологія спрямована на глибокий аналіз досвіду впровадження цифрових HR-рішень в українських організаціях різних типів [74]. Для забезпечення репрезентативності обрано множинний кейс-дизайн (multiple case design) з аналізом 4-5 організацій різних галузей та розмірів.

Критерії відбору організацій для кейс-стаді включають: успішний досвід впровадження HR-технологій протягом останніх 2-3 років, готовність

керівництва надати доступ до інформації та співробітників, репрезентативність для певного сегменту українського бізнесу, можливість отримання кількісних даних про результати впровадження.

Джерела даних для кейс-аналізу включають структуровані інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами (HR-директори, IT-директори, лінійні менеджери, рядові співробітники), внутрішню документацію організацій (стратегії, звіти, метрики), публічну інформацію (веб-сайти, пресрелізи, галузеві огляди), спостереження за використанням HR-систем (за можливості).

Експертні інтерв'ю проводяться з 7-10 фахівцями, що мають експертність в сфері цифровізації HR. Профіль експертів включає HR-директорів великих українських компаній з досвідом digital transformation, консультантів з HR-технологій, представників HR-tech вендорів на українському ринку, академічних дослідників в сфері управління персоналом.

Гайд інтерв'ю структуроване навколо ключових тематичних блоків: загальні тренди цифровізації HR в Україні, специфіка впровадження в умовах війни, основні виклики та бар'єри, прогнози розвитку ринку HR-технологій, рекомендації для організацій різних типів.

Методи якісного аналізу включають тематичний аналіз інтерв'ю з кодуванням та ідентифікацією ключових паттернів, cross-case аналіз для виявлення спільних та відмінних характеристик між кейсами, зіставлення зі зразком (pattern matching) для співставлення емпіричних результатів з теоретичними моделями з розділу 1.

Етичні принципи дослідження включають інформовану згоду всіх учасників з чітким поясненням цілей дослідження та способів використання даних, конфіденційність з анонімізацією персональних даних та назв організацій, добровільність участі з можливістю відмови на будь-якому етапі, прозорість результатів з обов'язковим наданням узагальнених результатів учасникам за їх бажанням.

Обмеження дослідження включають часові обмеження, зумовлені воєнним станом та обмеженою доступністю деяких організацій, географічні обмеження з

фокусом на організації, що продовжують активну діяльність в Україні, галузеві обмеження через нерівномірну представленість різних секторів економіки, методологічні обмеження, пов'язані з самозвітуванням респондентів та потенційними упередженнями. Заходи забезпечення валідності включають триангуляцію даних через використання множинних джерел інформації, перевірка учасників через верифікацію результатів інтерв'ю з респондентами, обговорення результатів з колегами-дослідниками, аудиторський журнал (audit trail) через детальне документування всіх етапів дослідження.

2.2 Статистичний аналіз стану цифровізації HR в Україні

Проведене кількісне дослідження охопило 147 HR-фахівців українських організацій, що забезпечує статистичну значущість результатів з довірчою ймовірністю 95% та граничною похибкою не більше 8%. Структура вибірки відображає основні характеристики українського HR-ринку з урахуванням специфіки воєнного часу.

Демографічний профіль респондентів (рис. 2.1а) характеризується переважанням жінок (78,9%) над чоловіками (21,1%), що відповідає традиційному гендерному розподілу в HR-сфері України. Віковий розподіл (рис. 2.1б) демонструє концентрацію в категоріях 25-35 років (45,6%) та 36-45 років (32,7%), що свідчить про відносно молодий склад HR-професіоналів, залучених до цифрової трансформації.

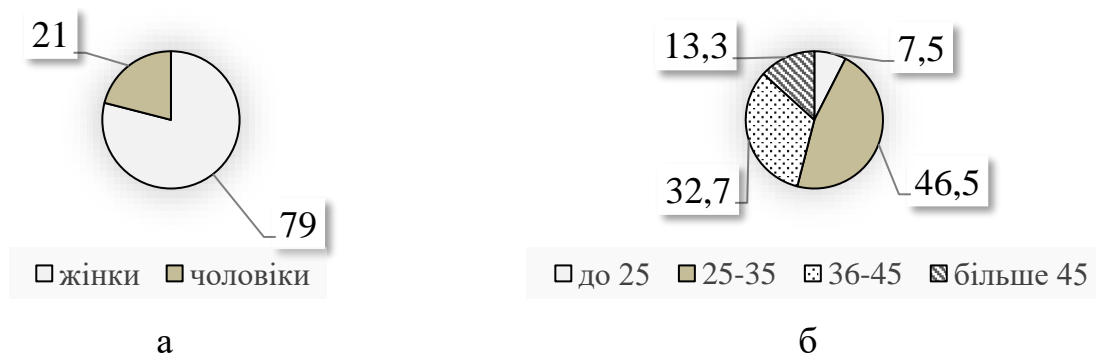


Рисунок 2.1 – Структура вибірки за статтю (а) та віком (б)

Досвід роботи в HR розподіляється наступним чином (рис.2.2а): 2-5 років досвіду мають 38,8% респондентів, 6-10 років – 29,3%, більше 10 років – 23,1%, менше 2 років – 8,8%. Така структура забезпечує поєднання досвіду традиційних HR-практик з відкритістю до інновацій серед молодших фахівців.

Посадовий розподіл (рис. 2.2б) включає HR-менеджерів та HR Business Partners (41,5%), HR-спеціалістів (28,6%), HR-директорів та керівників відділів (19,7%), HR-аналітиків та HRIS-спеціалістів (10,2%). Значна частка управлінських позицій забезпечує релевантність даних щодо стратегічних аспектів цифровізації.

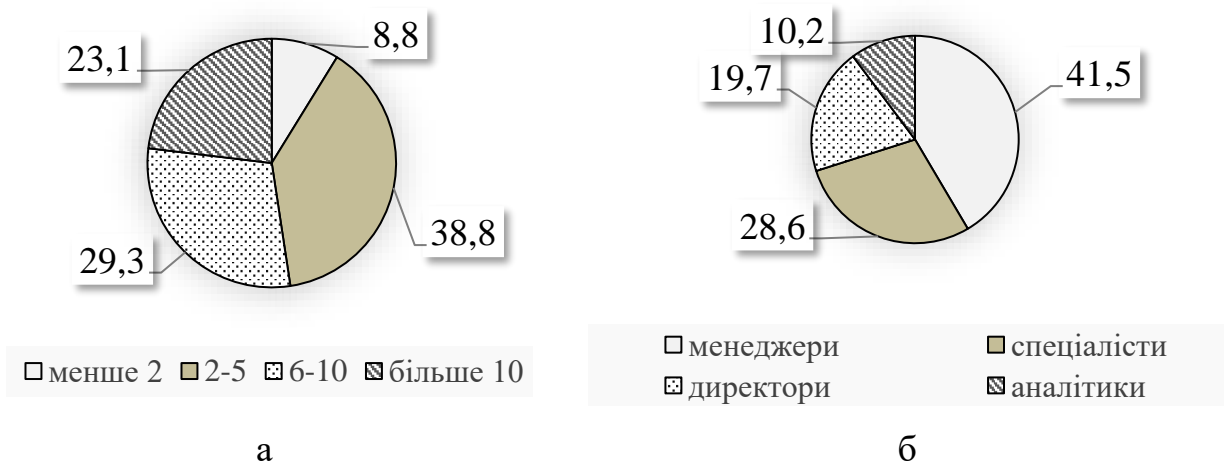


Рисунок 2.2 – Структура вибірки за досвідом роботи (а) та посадою (б)

Галузевий розподіл організацій (рис.2.3а) демонструє домінування ІТ та телекомунікацій (32,7%), що відображає як розвиненість цифровізації в цьому секторі, так і його активність в умовах війни. Фінансові послуги представлені 18,4% вибірки, виробництво – 14,3%, торгівля та логістика – 12,2%, консалтинг та професійні послуги – 11,6%, інші галузі – 10,8%.

Розмірний розподіл компаній (рис.2.3б) включає середні організації (51-250 співробітників) – 38,1%, великі компанії (251-1000 співробітників) – 31,3%, корпорації (понад 1000 співробітників) – 19,0%, малі компанії (20-50 співробітників) – 11,6%. Переважання середніх та великих організацій

відображує фокус дослідження на компаніях з достатніми ресурсами для цифровізації HR.

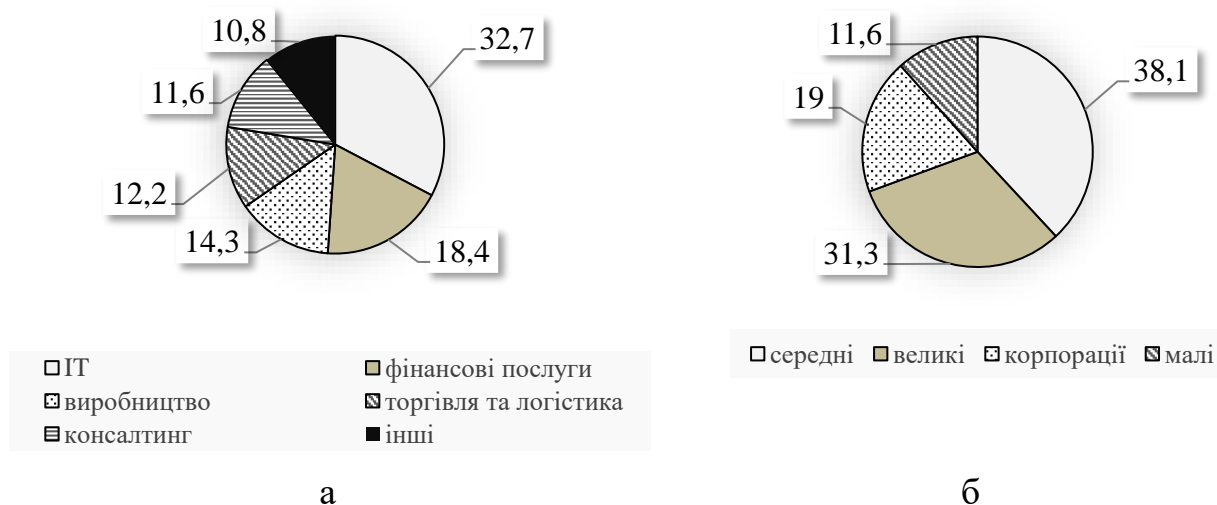


Рисунок 2.3 – Структура вибірки за галузевим (а) та розмірним (б) розподілом

Географічне представлення (рис. 2.4) характеризується концентрацією в західних та центральних регіонах України: Київ та область – 42,9%, Львів та область – 16,3%, Запоріжжя та область – 12,2%, Харків та область – 8,8%, Одеса та область – 7,5%, інші регіони – 12,3%.

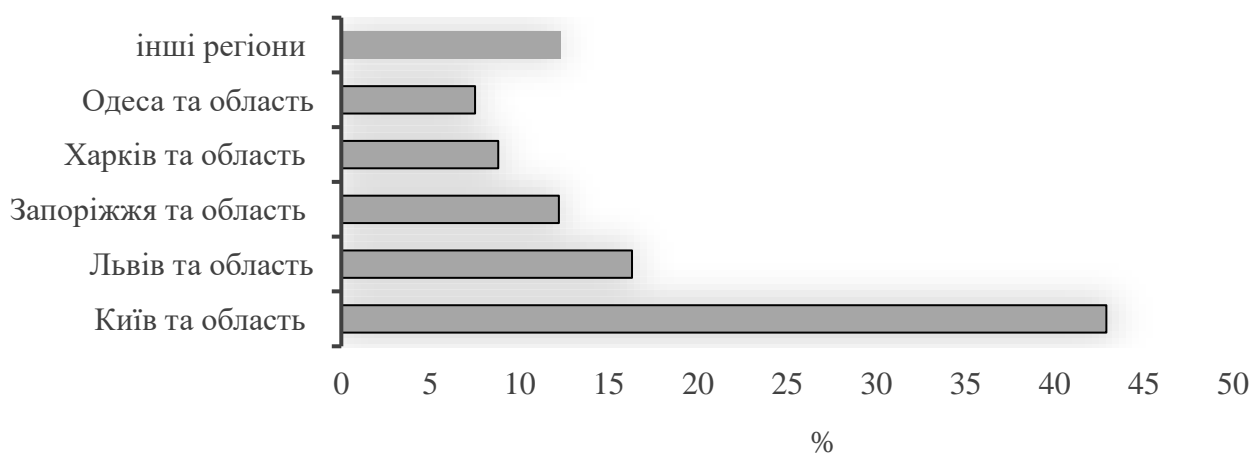


Рисунок 2.4 – Структура вибірки за географічним представленням

Такий територіальний розподіл відображає як економічну активність регіонів, так і безпекову ситуацію під час збору даних.

Аналіз поточного стану впровадження цифрових технологій у HR-процесах українських організацій демонструє неоднорідну картину з значними відмінностями між галузями та розмірами компаній.

Загальний рівень автоматизації HR-процесів за 10-бальною шкалою становить в середньому 5,8 балів (стандартне відхилення 2,3), що свідчить про помірний рівень цифровізації з значним потенціалом для розвитку. Розподіл відповідей показує (рис. 2.5), що 23,1% організацій оцінюють свій рівень як низький (1-4 бали), 44,9% - як помірний (5-7 балів), 32,0% - як високий (8-10 балів).

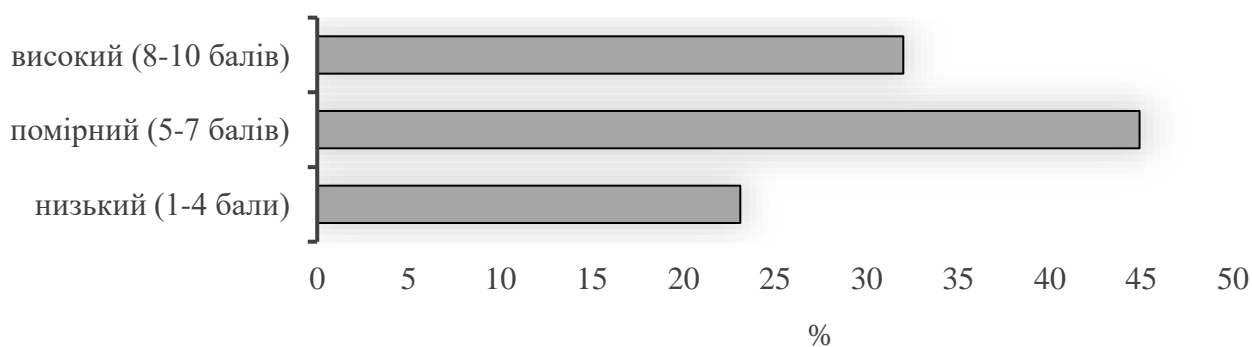


Рисунок 2.5 – Результати самооцінки за загальним рівнем автоматизації HR-процесів

Галузеві відмінності є статистично значущими ($p < 0,001$, $F = 12,47$). IT та телекомунікації демонструють найвищий рівень цифровізації (середнє значення 7,8), фінансові послуги – 6,4, консалтинг – 5,9, торгівля та логістика – 5,2, виробництво – 4,7 балів (рис. 2.6). Ці відмінності корелюють з рівнем технологічної зрілості галузей та їх інвестиційними можливостями.

Вплив розміру організації також є статистично значущим ($p < 0,01$, $r = 0,34$). Великі корпорації (понад 1000 співробітників) демонструють середній рівень 7,2 балів, великі компанії (251-1000) – 6,1, середні (51-250) – 5,6, малі (20-50) – 4,8

балів (рис. 2.7). Це підтверджує гіпотезу про зв'язок між ресурсними можливостями та рівнем цифровізації.

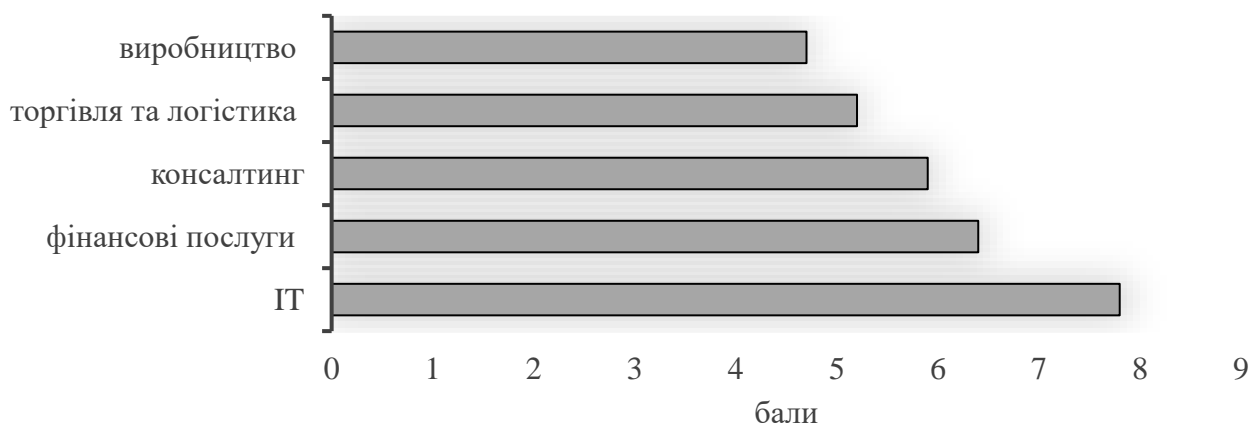


Рисунок 2.6 – Галузеві відмінності за рівнем цифровізації

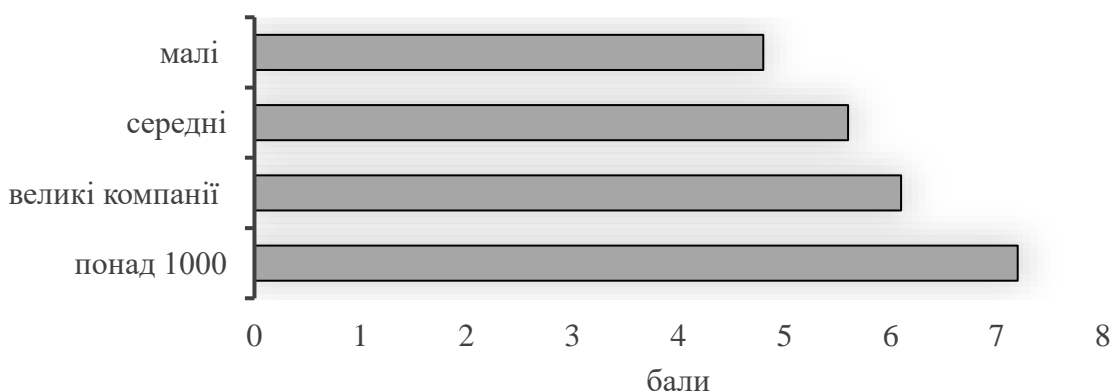


Рисунок 2.7 – Відмінності за рівнем цифровізації організацій в залежності від кількості працюючих

Ступінь автоматизації окремих HR-функцій варіюється значно (таблиця 2.1). Розрахунок заробітної плати є найбільш автоматизованою функцією (87,8% організацій), що відображає критичність точності та compliance в цій сфері. Ведення кадрового обліку автоматизовано в 79,6% організацій, управління відпустками - в 71,4%.

Таблиця 2.1 - Ступінь автоматизації HR-функцій

HR-функція	Повністю автоматизовано	Частково автоматизовано	Не автоматизовано
Розрахунок ЗП	87,8%	9,5%	2,7%
Кадровий облік	79,6%	16,3%	4,1%
Управління відпустками	71,4%	21,8%	6,8%
Рекрутинг	45,6%	38,1%	16,3%
Навчання та розвиток	32,7%	41,5%	25,8%
Оцінка ефективності	28,6%	35,4%	36,0%
Планування кар'єри	18,4%	29,3%	52,3%

Використання конкретних типів HR-технологій демонструє чітку ієрархію впровадження. HRIS системи використовують 82,3% організацій, що підтверджує їх базовий характер для цифровізації HR. Payroll системи впроваджено в 79,6% компаній, ATS системи - в 58,5%, LMS платформи (системи управління навчанням (Learning Management System)) - в 41,5%, системи управління продуктивністю - в 34,7%.

Рівень використання хмарних рішень становить 76,9% організацій, що відображає глобальний тренд переходу до cloud-based HR платформ. On-premise (локальна версія) рішення залишаються актуальними для 31,3% компаній (можливе поєднання підходів), hybrid моделі використовують 18,4% організацій.

Впровадження штучного інтелекту в HR-процесах перебуває на початковому етапі: лише 12,2% організацій активно використовують AI-рішення, 23,8% тестують окремі інструменти, 34,0% планують впровадження, 30,0% поки не розглядають такі можливості. Серед тих, хто використовує AI, найпопулярніші застосування включають скринінг резюме (44,4% від користувачів AI), чатботи для відповідей на питання (38,9%), аналіз настрою співробітників (27,8%).

Мобільні HR-рішення впроваджено в 67,3% організацій, що відображає важливість мобільного доступу, особливо в умовах віддаленої роботи. Найпопулярніші мобільні функції включають доступ до особистої інформації (78,8% від користувачів мобільних рішень), подання заявок на відпустку (71,7%), часовий облік (54,5%), доступ до навчальних матеріалів (43,4%).

Аналіз інвестиційних аспектів цифровізації HR демонструє зростаючий інтерес українських організацій до технологічних рішень, незважаючи на економічні виклики воєнного часу.

Бюджети на HR-технології значно варіюються залежно від розміру та галузі організації. 34,7% компаній виділяють до \$5000 річно, 28,6% - від \$5001 до \$15000, 19,0% - від \$15001 до \$50000, 10,9% - від \$50001 до \$100000, 6,8% - понад \$100000. Середній бюджет становить \$18400 з медіанним значенням \$8500, що свідчить про концентрацію більшості організацій у нижньому сегменті витрат.

Кореляційний аналіз показує сильний позитивний зв'язок між розміром організації та бюджетом на HR-технології ($r=0,67$, $p<0,001$). IT-компанії демонструють найвищі середні бюджети (\$32100), фінансові організації - \$24800, консалтинг - \$16500, виробництво - \$12300, торгівля - \$9700.

Структура витрат на HR-технології розподіляється наступним чином: ліцензії на програмне забезпечення складають 54,2% загальних витрат, впровадження та налаштування систем – 23,1%, навчання персоналу – 12,8%, технічна підтримка – 9,9%. Така структура відображає переважання операційних витрат (OpEx) над капітальними витратами (CapEx), що характерно для SaaS моделі.

Оцінка ROI від впроваджених HR-технологій демонструє позитивні результати для більшості організацій. 42,9% респондентів повідомляють про значну або помірну економію коштів, 28,6% - про невелику економію, 19,7% вказують, що економії поки немає, 8,8% відмічають збільшення витрат. Середній термін окупності інвестицій в HR-технології становить 14,3 місяці з варіацією від 6 до 36 місяців.

Економія часу HR-персоналу є найбільш очевидною вигодою від автоматизації. 47,6% організацій повідомляють про скорочення часу на рутинні завдання на 26-50%, 29,3% - на 10-25%, 15,0% - більше ніж на 50%, 8,1% не відмічають суттєвого скорочення часу. У абсолютних показниках це означає вивільнення в середньому 12,4 години на тиждень на одного HR-фахівця.

Планові інвестиції демонструють зростаючий тренд: 38,1% організацій планують збільшити бюджет на HR-технології в наступному році, 41,5% - залишити на поточному рівні, 20,4% - зменшити через економічні обмеження. Серед тих, хто планує збільшення, середнє зростання бюджету становить 34,2%.

Пріоритетні напрями інвестицій на найближчий рік включають People Analytics та HR-дашборди (44,2% організацій), мобільні додатки для співробітників (39,5%), системи для рекрутингу та відбору (35,4%), платформи для навчання та розвитку (31,3%), рішення з штучним інтелектом (23,8%).

Для виявлення ключових детермінант успішної цифровізації HR-процесів проведено комплексний статистичний аналіз з використанням кореляційного та регресійного аналізу.

Операційне визначення успішності базується на композитному індексі, що включає: рівень автоматизації HR-процесів (вага 30%), задоволеність HR-команди цифровими рішеннями (25%), досягнення економії часу/коштів (25%), плани щодо розширення використання технологій (20%). Індекс нормалізовано до шкали 0-100 балів.

Описова статистика індексу успішності показує середнє значення 58,3 балів (стандартне відхилення 18,7), що свідчить про помірний рівень успішності з широкою варіацією між організаціями.

Кореляційний аналіз (таблиця 2.2) виявив статистично значущі зв'язки між успішністю цифровізації та рядом організаційних факторів.

Таблиця 2.2 - Кореляційна матриця факторів успішності цифровізації

Фактор	Коефіцієнт кореляції	p-value	Сила зв'язку
Розмір організації	0.52***	<0.001	Помірна позитивна
Бюджет на HR-технології	0.64***	<0.001	Сильна позитивна
ІТ-зрілість галузі	0.48***	<0.001	Помірна позитивна
Підтримка керівництва	0.71***	<0.001	Сильна позитивна
Цифрові навички HR-команди	0.58***	<0.001	Помірна позитивна
Опір змінам	- 0.43***	<0.001	Помірна негативна
Складність інтеграції	- 0.39**	<0.01	Слабка негативна

Примітка: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Модель показує, що організації з високою підтримкою керівництва мають в 3,42 рази вищі шанси досягти високої успішності (OR=3,42, 95% CI: 2,14-5,47). IT-компанії мають в 1,95 рази кращі шанси порівняно з іншими галузями (OR=1,95, 95% CI: 1,23-3,09).

Кластерний аналіз (метод k-means) дозволив ідентифікувати три групи організацій за профілем цифровізації:

Кластер 1 «Цифрові лідери» (22,4% вибірки): високий індекс успішності ($84,3 \pm 7,2$), великі IT та фінансові компанії, бюджет $> \$25000$, сильна підтримка керівництва.

Кластер 2 «Прогресивні послідовники» (45,6% вибірки): помірний індекс успішності ($61,7 \pm 9,4$), середні та великі компанії різних галузей, бюджет $\$8000$ - 25000 , часткова підтримка керівництва.

Кластер 3 «Консерватори» (32,0% вибірки): низький індекс успішності ($32,1 \pm 11,8$), переважно малі компанії традиційних галузей, бюджет $< \$8000$, обмежена підтримка керівництва.

2.3 Виявлення проблем та бар'єрів цифровізації HR

Систематичний аналіз перешкод цифровізації HR в українських організаціях виявив комплекс взаємопов'язаних проблем, що можна класифікувати за чотирма основними категоріями: фінансові, технічні, організаційні та людські фактори.

Фінансові обмеження залишаються найбільш критичним бар'єром для 68,7% респондентів, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Середня оцінка важливості цього фактору становить 4,2 балів за 5-бальною шкалою (стандартне відхилення 1.1). Детальний аналіз показує, що проблема має різні прояви залежно від розміру організації.

Для малих компаній (20-50 співробітників) основною проблемою є абсолютна вартість рішень: 82,4% вказують на невідповідність цін можливостям бюджету. Середні організації (51-250 співробітників) частіше стикаються з

проблемою обґрунтування ROI (71,4% респондентів), оскільки потребують більш складної бізнес-аргументації для інвестицій. Великі компанії (понад 250 співробітників) найчастіше вказують на проблеми з бюджетним плануванням та тривалими циклами схвалення інвестицій (58,9%).

Галузевий аналіз фінансових обмежень демонструє статистично значущі відмінності ($\chi^2=23,67$, $p<0,01$). Виробничі компанії найчастіше стикаються з фінансовими обмеженнями (78,9%), торгівля та логістика – 74,2%, консалтинг – 65,3%, фінансові послуги – 52,1%, ІТ та телекомунікації – 39,6%. Ці відмінності корелюють з традиційною прибутковістю галузей та їх готовністю до технологічних інвестицій.

Технічні виклики інтеграції посідають друге місце за важливістю (середня оцінка 3,8 балів, зазначено 61,2% респондентів). Основні технічні проблеми включають складність інтеграції з існуючими системами (45,6% від тих, хто відмітив технічні виклики), недостатню якість даних для міграції (39,4%), проблеми сумісності різних платформ (34,7%), недостатню надійність інтернет-з'єднання (28,3%).

Специфіка інтеграційних викликів варіюється залежно від технологічної зрілості організації. Компанії з низьким рівнем цифровізації (1-4 бали за самооцінкою) найчастіше стикаються з проблемами якості даних (67,8%), оскільки часто переходять від паперових або спрощених електронних систем. Організації середнього рівня (5-7 балів) більше турбуються про сумісність систем (52,3%), а компанії високого рівня (8-10 балів) - про продуктивність та масштабованість рішень (41,2%).

Кадрові проблеми та нестача компетенцій критично впливають на 58,5% організацій (середня оцінка 3,6 балів). Структура кадрових викликів включає недостатні цифрові навички HR-команди (52,3% від зазначивших кадрові проблеми), відсутність внутрішньої ІТ-підтримки (47,1%), недостатній досвід управління технологічними проектами (38,2%), труднощі з наймом кваліфікованих ІТ-HR фахівців (31,8%).

Аналіз цифрових компетенцій HR-команд показує нерівномірний розподіл навичок. За самооцінкою респондентів, 34,7% оцінюють цифрові навички своєї команди як базові (робота з офісними програмами, використання простих HR-систем), 41,5% - як середні (налаштування робочих процесів, базова аналітика), 19,0% - як просунуті (створення звітів, налаштування інтеграцій), лише 4,8% - як експертні (програмування, розширена аналітика).

Організаційний опір змінам залишається значним бар'єром для 54,4% організацій (середня оцінка 3,5 балів). Форми опору включають пасивний опір співробітників (64,2% від тих, хто зазначив проблему опору), недостатню підтримку керівництва середньої ланки (49,3%), страх втрати робочих місць через автоматизацію (37,8%), культурну інерцію та прихильність до традиційних методів (33,6%).

Вікові особливості опору змінам демонструють очікувані закономірності. Співробітники старше 50 років частіше проявляють опір (73,2% організацій з високою часткою старших співробітників повідомляють про цю проблему), тоді як молодші команди (середній вік до 35 років) демонструють опір лише в 28,4% випадків. Однак середня вікова група (35-45 років) показує найвищу готовність до змін при належній підтримці та навчанні.

Проблеми безпеки та конфіденційності даних турбують 49,7% організацій (середня оцінка 3,4 балів), що набуває особливої актуальності в умовах підвищених кіберзагроз під час війни. Основні занепокоєння включають ризики витоку персональних даних співробітників (71,2% від тих, хто зазначив проблеми безпеки), недостатнє розуміння GDPR та місцевих вимог (54,8%), складність забезпечення безпеки хмарних рішень (43,8%), недовіру до зарубіжних вендорів (39,7%).

Невизначеність ROI та ефективності становить проблему для 43,5% респондентів (середня оцінка 3,2 балів). Ця проблема особливо актуальна для організацій, що вперше впроваджують HR-технології, оскільки відсутність baseline даних ускладнює оцінку покращень. 67,2% з цієї групи вказують на

покращення досвіду співробітників, підвищення задоволеності, 52,3% - на відсутність методології оцінки, 41,4% - на тривалий період окупності інвестицій.

Російсько-українська війна кардинально вплинула на процеси цифровізації HR в українських організаціях, створивши як додаткові виклики, так і каталізатори для прискорення технологічної трансформації.

Загальний вплив війни на HR-цифровізацію оцінюється неоднозначно: 42,9% респондентів вказують на прискорення процесів, 23,1% - на уповільнення, 34,0% не відмічають суттєвого впливу. Статистично значущі відмінності спостерігаються між галузями ($\chi^2=18,43$, $p<0,01$) та регіонами ($\chi^2=15,67$, $p<0,05$).

Прискорення цифровізації найчастіше відмічають IT-компанії (67,3%), фінансові організації (51,2%) та консалтингові фірми (48,9%). Основні драйвери прискорення включають необхідність організації повністю віддаленої роботи (78,4% від тих, хто відмітив прискорення), потребу в управлінні розподіленими командами через евакуацію/релокацію (65,1%), необхідність швидкої адаптації до змінених умов роботи (54,9%), автоматизацію процесів через скорочення штату (43,2%).

Конкретні зміни в HR-процесах під впливом війни включають впровадження цифрових рішень для психологічної підтримки співробітників (58,5% організацій), автоматизацію процесів управління робочим часом для гнучкого графіку (52,4%), цифровізацію процесів онбординга для віддаленого найму (49,7%), впровадження систем моніторингу продуктивності для віддаленої роботи (41,5%).

Нові HR-виклики воєнного часу, що потребують технологічних рішень, включають управління персоналом у різних часових поясах через релокацію (67,3% організацій стикалися з цією проблемою), психологічну підтримку співробітників через цифрові канали (61,9%), швидку адаптацію внутрішньо переміщених осіб (54,4%), збереження корпоративної культури в дистанційному режимі (51,7%), забезпечення безпеки персональних даних в умовах кіберзагроз (47,6%).

Регіональні особливості впливу війни демонструють чітку закономірність. Західні регіони України (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль) частіше повідомляють про прискорення цифровізації (54,2% респондентів), оскільки стали центрами релокації бізнесу. Центральні регіони (Київ, Вінниця, Черкаси) демонструють змішані тенденції (43,7% прискорення, 31,2% уповільнення). Східні та південні регіони, що продовжують активну діяльність, частіше вказують на уповільнення (41,3%) через безпекові та логістичні обмеження.

Технологічні пріоритети в умовах війни зазнали значних змін. Найвищий пріоритет отримали мобільні HR-рішення (73,5% організацій підвищили пріоритетність), хмарні платформи (68,9%), системи комунікації та collaboration (62,6%), рішення для підтримки ментального здоров'я (54,4%). Водночас знизився пріоритет складних аналітичних систем (34,7% знизили пріоритет) та довгострокових проектів планування та розвитку (41,5%).

Бюджетні зміни внаслідок війни характеризуються поляризацією: 28,6% організацій збільшили бюджети на HR-технології через критичну необхідність, 35,4% суттєво скоротили через економічні обмеження, 36,0% залишили без змін. Збільшення бюджетів найчастіше відмічають ІТ-компанії та організації, що успішно адаптувалися до моделі віддаленої роботи.

Довгострокові наслідки війни для HR-цифровізації, за оцінками експертів, включатимуть стійке закріплення дистанційних/гібридних робочих моделей (82,3% респондентів очікують), підвищені вимоги до кібербезпеки HR-систем (76,9%), зростання попиту на емоційний інтелект та технології добробуту (71,4%), прискорене впровадження AI-рішень для оптимізації процесів (54,8%).

Детальний аналіз специфічних викликів цифровізації HR за галузями та розмірами організацій дозволяє ідентифікувати тенденції та розробити цільові рекомендації для різних сегментів ринку.

ІТ та телекомунікації (32,7% вибірки) демонструють найменше бар'єрів для базової цифровізації, але стикаються з унікальними викликами просунутого рівня. Основні проблеми включають складність інтеграції кількох HR-систем в умовах швидкого масштабування (67,3% ІТ-компаній), високі очікування

співробітників щодо передових HR-технологій (54,2%), конкуренцію за топові HR-tech таланти (48,9%), необхідність постійного оновлення систем (43,8%).

Специфічні виклики IT-сектору включають управління різними категоріями працівників (штатні, підрядники, фрілансери) в єдиній системі, інтеграцію HR-системи з інструментами розробки та платформами управління проектами, забезпечення масштабованості HR-процесів при швидкому зростанні команд, відповідність міжнародним стандартам для глобальних команд.

Фінансові послуги (18,4% вибірки) характеризуються високими вимогами до безпеки та відповідності, що створює вибір спеціальних бар'єрів. Основні проблеми включають жорсткі нормативні вимоги для HR-даних (71,2% фінансових організацій), високі вимоги до аудиту та управління даними (63,9%), надійність інтеграції з основними банківськими системами (51,7%), стійкість до хмарних рішень через проблеми безпеки (48,6%).

Банки та фінансові установи також стикаються з викликами традиційної ієрархічної культури при впровадженні гнучких HR-процесів, забезпеченням підтримки застарілих систем поряд з новими рішеннями, високою вартістю відповідності для кожної нової системи, складністю управління змінами в регульованому середовищі.

Виробництво (14,3% вибірки) демонструє найконсервативніший підхід до HR-цифровізації з акцентом на операційну ефективність. Ключові виклики включають інтеграцію офісних та фабричних HR-процесів (68,4% виробничих компаній), управління винятковими категоріями працівників (сині комірці, білі комірці, підрядники), складність оцифрування ручних процесів та робочих процесів, стійкість до змін серед оперативних команд.

Специфіка виробничих підприємств включає необхідність інтеграції з системами ERP та MES, виклики планування робочої сили та планування в режимі реального часу, дотримання норм промислової безпеки та трудових норм, труднощі вимірювання ROI для м'яких покращень HR у виробничому середовищі.

Торгівля та логістика (12,2% вибірки) характеризується високою плинністю робочої сили та сезонними коливаннями, що створює унікальні HR-виклики. Основні проблеми включають управління великим обсягом рекрутингу та адаптацію (73,6% торговельних організацій), планування робочої сили з урахуванням сезонних коливань (61,2%), інтеграцію різних локацій та розподільних центрів (54,8%), контроль витрат при високій плинності персоналу.

Проблеми роздрібної торгівлі та логістики включають мобільний підхід для працівників на першому місці, інтеграцію з управлінням запасами та POS-системами, зв'язок у режимі реального часу з розподіленою робочою силою, управління продуктивністю для ролей, які стикаються з клієнтами, дотримання законодавства про працю в багатьох місцях.

Консалтингові та професійні послуги (11,6% вибору) стикаються з викликами проектної роботи та надання клієнту. Ключові проблеми включають розподіл ресурсів на основі проекту та відстеження часу (64,7% консалтингових фірм), інтеграцію з управлінням проектами та білінговими системами (52,9%), мобільність талантів між проектами та клієнтами (47,1%), управління знаннями та відстеження розвитку навичок (41,2%).

Розмірні особливості проблеми цифровізації демонструють чітку кореляцію з організаційною складністю та доступністю ресурсів.

Малі організації (20-50 співробітників) стикаються з обмеженнями ресурсів (85,3% малих компаній), відсутністю внутрішньої ІТ-експертизи (76,5%), обмеженою підтримкою постачальників для малих клієнтів (64,7%), труднощами з обґрунтуванням рентабельності інвестицій для невеликої бази користувачів (58,8%). Ці організації потребують простих, економічно ефективних рішень із мінімальними вимогами до налаштування.

Середні компанії (51-250 співробітників) характеризуються проблемами, пов'язаними зі зростанням: переростання простих систем, але відсутність ресурсів для корпоративних рішень (69,4% середніх організацій), складність інтеграції, оскільки вони додають нові системи (57,1%), масштабування HR-

процесів із збереженням якості (51,8%), розбудова внутрішніх можливостей, одночасно керуючи зростанням (43,6%).

Великі організації (251-1000 співробітників) стикаються з управлінням складністю: інтеграція множинних застарілих систем (71,7% великих компаній), управління змінами в кількох відділах (63,0%), узгодженість даних у різних бізнес-одинацях (54,3%), управління постачальниками та складність переговорів про контракти (47,8%).

Корпорації (понад 1000 співробітників) мають специфічні для підприємства проблеми: глобальна стандартизація та локальні вимоги відповідності (78,6% корпорацій), інтеграція зі складним ІТ-ландшафтом (67,9%), складність процесів управління та затвердження (57,1%), взаємодія з кількома зацікавленими сторонами та політичні міркування (50,0%).

2.4 Кейс-аналіз українських компаній

Нова Пошта - логістична трансформація.

Контекст організації: Нова Пошта є лідером українського ринку експрес-доставки з мережею понад 12000 відділень та близько 25000 співробітників станом на 2024 рік. Компанія характеризується високою інтенсивністю роботи, сезонною зміною робочої сили (до 40% під час пікових періодів), та міксом різних категорій працівників (офіс, склад, водії, клієнтська служба) [75].

Специфічні HR-виклики логістичної галузі: Основні виклики включали набір великого обсягу (понад 15 000 наймів щорічно), сезонне управління робочою силою з швидким масштабуванням/зниженням масштабу, складне планування для операцій 24/7, відстеження продуктивності для операційних ролей з показниками в реальному часі, відповідність вимогам безпеки та навчання в множинних локаціях, залучення працівників серед фізичних вимог ролі.

Війна створила додаткові виклики: безперервність надання послуг під час активних бойових дій, управління безпекою персоналу в регіонах високого

ризик, швидке розширення до ринків ЄС потребувало масштабування HR-процесів, координація гуманітарної логістики потребувало управління волонтерською робочою силою.

HR-технологічний стек: Нова Пошта розробила комплексну HR-екосистему з фокусом на операційній ефективності та досвіді співробітників:

- основний HRIS: SAP SuccessFactors для централізованих даних про співробітників та обробки заробітної плати;
- Recruitment Platform: власна розробка інтегрована з дошками вакансій та внутрішньою реферальною системою;
- Mobile Workforce App: «НП Співробітник» з функціями: планування змін, показники продуктивності, внутрішні комунікації, навчальні модулі, звітність про безпеку;
- управління навчанням: гібридна платформа, що поєднує онлайн-модулі та відстеження практичного навчання;
- планування робочої сили: спеціальна аналітична платформа для прогнозування попиту та оптимізації персоналу;
- управління ефективністю: інформаційні панелі в реальному часі для операційних KPI з елементами гейміфікації.

Трансформація відбувалася протягом 2020-2024 років з акцентом на підхід, орієнтований на мобільні пристрої:

Фаза 1 (2020-2021): впровадження SAP SuccessFactors для основних HR-процесів, розробка мобільного додатку MVP з основними функціями (перегляд розкладу, інформація про заробітну плату), пілотне тестування у 5 регіональних центрах з 2000 співробітниками.

Фаза 2 (2021-2022): вдосконалення мобільного додатку з відстеженням продуктивності та навчальними модулями, інтеграція аналітики планування робочої сили, розгортання на всіх локаціях з понад 18000 активних користувачів, гейміфікація для покращення залученості.

Фаза 3 (2022-2023): впровадження оптимізації планування на основі штучного інтелекту, розширена аналітика для прогнозного планування робочої

сили, інтеграція модуля безпеки з автоматизацією звітності про інциденти, функції управління кризовими ситуаціями для операцій у воєнний час.

Фаза 4 (2023-2024): Підтримка міжнародного розширення операцій ЄС, посилений контроль безпеки та конфіденційності, додавання модулів психічного здоров'я та благополуччя, функції координації гуманітарної логістики.

Ефективність рекрутингу: час до працевлаштування скорочено з 21 до 12 днів для операційних посад (покращення на 43%), вартість за працевлаштування зменшилася на 31% завдяки автоматизації та внутрішнім рекомендаціям (60% наймів), оцінка досвіду кандидатів покращилася до 4,2/5,0 (було 2,8/5,0), рівень неявки на співбесіди знизився з 35% до 18%.

Операційна ефективність: рівень впровадження мобільних додатків серед польових працівників досяг 94%, видимість результатів роботи в режимі реального часу підвищила продуктивність на 15% завдяки негайному зворотному зв'язку, оптимізація графіків зменшила витрати на понаднормову роботу на 22%, кількість інцидентів, пов'язаних з безпекою, зменшилася на 34% завдяки кращому навчанню та звітності.

Залученість співробітників: Загальний бал залученості зростає з 3,1 до 4,0 (за 5-бальною шкалою), внутрішня мобільність зросла на 28% завдяки покращеній видимості можливостей, показники завершення навчання покращилися з 67% до 89% завдяки мобільній доступності, рівень утримання операційного персоналу покращився на 19%.

Безперервність бізнесу: Під час війни підтримувалася доступність послуг на рівні 96% завдяки адаптивному управлінню робочою силою, успішно розширилася на ринки ЄС, опрацювавши понад 3000 нових працівників через існуючі системи, координація гуманітарної логістики виконала відстеження понад 50000 годин волонтерської роботи.

Інноваційні підходи: елементи гейміфікації у відстеженні продуктивності збільшили залучення серед молодшого оперативного персоналу, прогнозна аналітика для прогнозування сезонного попиту, покращена точність планування робочої сили на 34%, філософія дизайну, орієнтована на мобільні пристрої,

забезпечила високе впровадження серед неофісних працівників, інтеграція безпеки зі звітуванням про інциденти в реальному часі створив проактивну культуру безпеки.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження стану цифровізації HR-процесів в українських організаціях дозволило отримати комплексне уявлення про поточну ситуацію, ключові виклики та успішні практики впровадження технологічних рішень.

1. Поточний стан цифровізації. Середній рівень автоматизації HR-процесів в українських організаціях становить 5,8 балів за 10-бальною шкалою, що свідчить про помірний рівень розвитку з значним потенціалом зростання. Найвищий рівень цифровізації демонструють IT-компанії (7,8 балів) та фінансові організації (6,4 балів), найнижчий - виробничі підприємства (4,7 балів).

2. Галузеві та розмірні закономірності. Виявлено статистично значущий зв'язок між розміром організації та рівнем цифровізації HR. Великі корпорації демонструють вдвічі вищий рівень автоматизації порівняно з малими компаніями. Галузева приналежність також суттєво впливає на швидкість та глибину цифровізації.

3. Фінансові аспекти інвестицій. Середній бюджет на HR-технології становить \$18400 річно з медіанним значенням \$8500. 42,9% організацій повідомляють про досягнення економії коштів, середній період окупності складає 14,3 місяці. Планове зростання інвестицій у 38,1% організацій свідчить про позитивну динаміку ринку.

4. Основні бар'єри та виклики. Фінансові обмеження залишаються критичним бар'єром для 68,7% організацій, технічні виклики інтеграції - для 61,2%, кадрові проблеми - для 58,5%. Організаційний опір змінам значно впливає на 54,4% компаній.

5. Вплив воєнного стану. Війна неоднозначно вплинула на цифровізацію HR: 42,9% організацій відмічають прискорення процесів, 23,1% - уповільнення.

ІТ-компанії та фінансові організації найчастіше повідомляють про каталізуючий ефект війни на технологічну трансформацію.

6. Організації з гнучкими архітектурами та mobile-first підходами продемонстрували вищу резилієнтність під час війни.

7. Дослідження виявило значні можливості для розвитку: низький рівень використання ШІ та розширеної аналітики (більше 12,2% активних користувачів), обмеження впровадження аналітики людей, недостатній розвиток мобільних рішень у традиційних галузях, необхідність покращення інтеграції HR-системи з бізнес-процесами.

Отримані результати створюють емпіричну основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів в українських організаціях, що буде представлено в третьому розділі дипломної роботи.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

3.1 Концептуальна модель оптимізації цифровізації HR

На основі проведеного теоретичного аналізу та емпіричних результатів розроблено комплексну модель оцінки цифрової зрілості HR-процесів, що дозволяє організаціям визначити поточний стан та сформуванати цільову траєкторію розвитку. Модель базується на п'яти ключових вимірах, кожен з яких оцінюється за 20-бальною шкалою для досягнення загального індексу зрілості 0-100 балів.

Вимір «Технології» оцінює рівень технологічної оснащеності та інтеграції HR-систем. Критерії оцінки включають наявність та функціональність основних HR-систем (HRIS/HRMS) з максимальною оцінкою 5 балів за комплексну інтегровану платформу, рівень автоматизації ключових процесів (рекрутинг, розрахунок заробітної плати, управління ефективністю) з оцінкою до 4 балів за кожен повністю автоматизований процес, використання передових технологій (штучний інтелект, аналітика, мобільні рішення) з додатковими балами за кожен впроваджену технологію, якість інтеграції між системами та узгодженість даних з максимумом 3 бали за безшовну інтеграцію.

Рівні технологічної зрілості визначаються як: 0-4 бали - ручні/паперові процеси, 5-8 балів - базова цифровізація з окремими системами, 9-12 балів - інтегрована цифрова платформа, 13-16 балів - розширена автоматизація з аналітикою, 17-20 балів - системи, керовані штучним інтелектом.

Вимір «Процеси» фокусується на оптимізації та стандартизації HR-робочих процесів. Оцінка включає документованість та стандартизацію процесів (максимум 4 бали за повністю документовані та стандартизовані процеси), автоматизацію робочих процесів та ланцюгів схвалення (до 4 балів за автоматизовані робочі процеси), метрики ефективності процесів та постійне вдосконалення (3 бали за встановлені KPI та регулярну оптимізацію),

відповідність вимогам та готовність до аудиту (4 бали за комплексну систему дотримання вимог), можливості самообслуговування співробітників (до 5 балів за розширені функції самообслуговування).

Вимір «Люди» оцінює готовність та компетентності HR-команди. Критерії включають цифрові навички HR-персоналу з оцінкою від 1 балу (базова комп'ютерна грамотність) до 5 балів (просунута аналітика та компетенції у сфері ШІ), програми навчання та розвитку (до 4 балів за комплексні ініціативи підвищення кваліфікації), можливості управління змінами (3 бали за доведене лідерство у змінах), управління відносинами з постачальниками та технологічні партнерства (3 бали за ефективні відносини з постачальниками), лідерство та стратегічне мислення (до 5 балів за стратегічне HR-лідерство).

Вимір «Культура» характеризує організаційну готовність до цифрових змін. Оцінка охоплює підтримку керівництва цифровізації (максимум 5 балів за сильну підтримку на рівні топ-менеджменту), прийняття та залученість співробітників до технологій (4 бали за високі показники прийняття), культуру прийняття рішень на основі даних (до 4 балів за систематичне використання HR-аналітики), інноваційне мислення та експериментування (3 бали за культуру інновацій), управління опором змінам (до 4 балів за ефективне подолання опору змінам).

Вимір «Дані» оцінює якість та використання HR-даних для прийняття рішень. Критерії включають якість та узгодженість даних у всіх системах (максимум 4 бали за високоякісні інтегровані дані), можливості аналітики та звітності (до 5 балів за розширену аналітику персоналу), управління даними та безпека (4 бали за комплексне управління даними), використання прогнозної та рекомендаційної аналітики (до 4 балів за просунуті аналітичні застосування), дашборди реального часу та підтримка прийняття рішень (3 бали за аналітику в реальному часі).

Система оцінювання та інтерпретації результатів передбачає п'ять рівнів цифрової зрілості HR:

Рівень 1: «Початковий» (0-20 балів) - традиційні паперові або базові цифрові процеси, домінування ручних процесів, обмежене використання технологій, реактивний підхід до HR-викликів. Характерно для малих традиційних організацій з обмеженими ресурсами.

Рівень 2: «Розвиваючий» (21-40 балів) - впровадження базових HR-систем, деяка автоматизація процесів, обмежена інтеграція між системами, початок підходів на основі даних. Типово для середніх компаній, що починають цифрову трансформацію.

Рівень 3: «Визначений» (41-60 балів) - інтегрована HR-платформа, стандартизовані процеси, хороше прийняття співробітниками, систематичний підхід до вдосконалення. Характерно для організацій з встановленою стратегією HR-технологій.

Рівень 4: «Керований» (61-80 балів) - розширена автоматизація, використання аналітики персоналу, прийняття рішень на основі даних, постійна оптимізація. Притаманно великим компаніям зі зрілими можливостями HR-технологій.

Рівень 5: «Оптимізований» (81-100 балів) - процеси, керовані ШІ, прогнозна аналітика, інноваційні підходи, галузеве лідерство. Досягається провідними організаціями з найсучаснішими HR-технологіями.

Валідація моделі на емпіричних даних показала високу кореляцію з результатами дослідження: організації кластеру «Цифрові лідери» демонструють середній індекс 84,3 бала (Рівень 5), «Прогресивні послідовники» - 61,7 балів (Рівень 4), «Консерватори» - 32,1 бал (Рівень 2).

Бачення та стратегічні цілі цифрової трансформації HR повинні бути чітко сформульовані та узгоджені із загальною бізнес-стратегією організації. Рекомендується формулювання заяви про бачення типу: «Створити безшовний, заснований на даних HR-досвід, який розширює можливості співробітників та забезпечує успіх бізнесу через інтелектуальну автоматизацію та стратегічні аналітичні дані».

Стратегічні цілі повинні включати операційну досконалість через автоматизацію рутинних процесів та підвищення точності, покращення досвіду співробітників через можливості самообслуговування та персоналізовані взаємодії, стратегічне бізнес-партнерство через аналітику персоналу та розуміння планування робочої сили, конкурентну перевагу через оптимізацію залучення та утримання талантів, організаційну гнучкість через гнучкі процеси та швидку адаптацію.

Узгодження з бізнес-стратегією досягається через систематичне зіставлення цілей HR з бізнес-результатами. Якщо бізнес-стратегія фокусується на зростанні, пріоритети HR-технологій включають масштабовані системи найму та автоматизацію адаптації. Для стратегії оптимізації витрат пріоритетами стають автоматизація процесів та інструменти операційної ефективності. Стратегії, зосереджені на інноваціях, потребують розширеної аналітики та аналітичних даних, керованих ШІ, для розвитку талантів.

Модель управління HR-трансформацією повинна включати чітку структуру ролей та відповідальностей. Керівний комітет з представників топ-менеджменту забезпечує стратегічний нагляд та розподіл ресурсів. Офіс управління програмою координує діяльність з впровадження та контролює прогрес. Технічні робочі групи займаються конкретним впровадженням технологій та інтеграціями. Команда управління змінами зосереджується на прийнятті користувачами та сприяттві організаційним змінам.

Ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу прогресу трансформації включають метрики прийняття технологій (рівні використання систем, оцінки задоволеності користувачів), покращення ефективності процесів (економія часу, зниження витрат, рівень помилок), метрики досвіду співробітників (eNPS, використання самообслуговування, залученість мобільних додатків), індикатори бізнес-впливу (показники утримання, час до найму, показники продуктивності), ROI та реалізація фінансових вигод.

Система управління ризиками ідентифікує та вирішує ключові ризики цифрової трансформації. Технологічні ризики включають збої інтеграції,

порушення безпеки даних, проблеми залежності від постачальника. Організаційні ризики охоплюють опір змінам, прогалини в навичках, непослідовність зобов'язань керівництва. Фінансові ризики включають перевищення бюджету, затримки в реалізації ROI, приховані витрати на впровадження.

Стратегії пом'якшення включають комплексну перевірку постачальників, поетапний підхід до впровадження з пілотним тестуванням, розширені програми управління змінами, комплексне навчання та розвиток навичок, регулярні огляди прогресу та коригування курсу, планування непередбачених обставин для критичних сценаріїв.

3.2 Поетапний план впровадження цифровізації HR

Розроблена дорожня карта базується на кращих практиках з кейс-аналізу та враховує специфіку українських організацій. План передбачає чотири основні фази з чіткими віхами та критеріями успіху для кожного етапу.

Фаза 1: Побудова фундаменту (Місяці 1-12).

Місяці 1-3: Оцінка та планування:

- проведення оцінки цифрової зрілості HR з використанням розробленої моделі;
- аналіз зацікавлених сторін та узгодження щодо бачення та цілей;
- документування поточного стану включаючи картування процесів та інвентаризацію систем;
- розробка бізнес-кейсу з прогнозами ROI та оцінкою ризиків;
- процес вибору постачальника для основних технологій з запитом пропозицій та критеріями оцінки;
- формування проектної команди включаючи виділення спеціальних ресурсів.

Місяці 4-8: Інфраструктура та основні системи:

- впровадження або оновлення основних HRIS/HRMS систем;

- базова автоматизація процесів для розрахунку заробітної плати, адміністрування пілг, обліку робочого часу;
- міграція та очищення даних з процедурами забезпечення якості;
- впровадження системи безпеки включаючи контроль доступу та шифрування;
- планування інтеграції з існуючими бізнес-системами (ERP, фінанси тощо);
- розробка та проведення програм навчання користувачів.

Місяці 9-12: Стабілізація та швидкі перемоги:

- запуск порталу самообслуговування співробітників з базовими функціями;
- впровадження мобільного доступу для ключових процесів;
- створення базової звітності та дашбордів;
- оптимізація процесів на основі початкового зворотного зв'язку користувачів;
- посилення управління змінами та кампанії прийняття користувачів;
- відстеження метрик успіху та вимірювання ефективності.

Критерії успіху Фази 1: Основні системи працюють з більше ніж 95% часу роботи, прийняття самообслуговування співробітників >60%, функціонування базової автоматизації, позитивна задоволеність користувачів >3,5/5,0, своєчасна та в рамках бюджету реалізація.

Фаза 2: Основне впровадження та оптимізація процесів (Місяці 13-24).

Місяці 13-16: Системи управління талантами:

- впровадження ATS для оптимізації рекрутингу;
- розгортання системи управління ефективністю;
- налаштування платформи управління навчанням;
- інтеграція між модулями управління талантами;
- розширена автоматизація робочих процесів для складних процесів;
- розширення можливостей самообслуговування менеджерів.

Місяці 17-20: Покращення досвіду співробітників:

- розробка або вдосконалення мобільного додатка з розширеними функціями;
- інтеграція інструментів залучення співробітників;
- платформи комунікацій та співпраці;
- впровадження функцій персоналізації;
- автоматизація систем зворотного зв'язку та пульсових опитувань;
- інструменти внутрішньої мобільності та кар'єрного розвитку.

Місяці 21-24: Інтеграція та оптимізація:

- повне тестування та вдосконалення інтеграції систем;
- впровадження розширених заходів безпеки;
- автоматизація відповідності регуляторним вимогам;
- стандартизація процесів у всіх локаціях/відділах;
- Розширені програми навчання користувачів та сертифікації;
- встановлення процесів постійного вдосконалення.

Критерії успіху Фази 2: Інтегрована HR-платформа функціонує, задоволеність співробітників $>4,0/5,0$, підвищення ефективності процесів $>25\%$, мобільне прийняття $>70\%$, повне досягнення відповідності.

Фаза 3: Розширені можливості та аналітика (Місяці 25-36).

Місяці 25-28: Впровадження аналітики персоналу:

- налаштування сховища даних для HR-аналітики;
- розгортання інструментів дашбордів та звітності;
- розробка можливостей прогнозової аналітики;
- інструменти планування та прогнозування робочої сили;
- впровадження аналітики життєвого циклу співробітника;
- системи моніторингу ефективності в реальному часі.

Місяці 29-32: ШІ та інтелектуальна автоматизація:

- впровадження чат-бота для запитів співробітників;
- скрінінг рекрутингу з використанням ШІ;

- автоматизоване генерування аналітичних даних про ефективність;
- моделювання прогнозованої плинності кадрів;
- персоналізовані рекомендації щодо навчання;
- інтелектуальна оптимізація робочих процесів.

Місяці 33-36: Стратегічна інтеграція та інновації:

- інтеграція бізнес-аналітики з HR-даними;
- можливості стратегічного планування робочої сили;
- інноваційні лабораторії для нових технологій;
- розширена персоналізація та досвід співробітників;
- зрілість прогнозованої та рекомендаційної аналітики;
- бенчмаркінг галузі та конкурентний аналіз.

Критерії успіху Фази 3: Функціонування розширеної аналітики, ефективна робота інструментів ШІ, надання стратегічних аналітичних даних, створений інноваційний конвейер, позиціонування галузевого лідерства.

Методологія управління проектами: рекомендується гібридний підхід, що поєднує елементи для структурованого планування з agile принципами для гнучкості та швидкої ітерації. Кожна фаза розділяється на 2-3 місячні спринти з конкретними результатами та точками огляду.

Планування та розподіл ресурсів потребує спеціальної проектною команди з чітко визначеними ролями:

- менеджер програми (повний робочий день) для загальної координації та управління зацікавленими сторонами;
- керівник HR-технологій (повний робочий день) для визначення вимог та прийняття користувачами;
- спеціаліст з IT-інтеграції (неповний робочий день/консультування) для технічного впровадження;
- спеціаліст з управління змінами (неповний робочий день) для прийняття користувачами та навчання;

- аналітик даних (неповний робочий день) для налаштування аналітики та звітності;
- виконавчий спонсор (консультативний) для стратегічного керівництва та затвердження ресурсів.

Система планування бюджету базується на галузевих бенчмарках та емпіричних висновках:

- фаза 1 «Фундамент»: 40% загального бюджету (інфраструктура, основні системи, базове навчання);
- фаза 2 «Впровадження»: 35% загального бюджету (розширені системи, інтеграція, управління змінами);
- фаза 3 «Розширені можливості»: 20% загального бюджету (аналітика, ШІ, оптимізація);
- резерв на непередбачені обставини: 5% загального бюджету для непередбачених викликів.

Управління ризиками та стратегії пом'якшення включають комплексний підхід до ідентифікації та реагування:

- зони високого ризику: складність інтеграції систем, опір прийняття користувачів, проблеми якості даних, проблеми з ефективністю постачальника, перевищення бюджету, затримки в часі;
- підходи до пом'якшення: розширене пілотне тестування перед повним розгортанням, комплексні програми управління змінами, процедури аудиту та очищення якості даних, SLA постачальників та пункти про штрафи, регулярні огляди бюджету та планування непередбачених обставин, гнучке управління часом з буферними періодами.

Система забезпечення якості забезпечує якість результатів через структуровані процедури тестування:

- модульне тестування для окремих системних компонентів;
- тестування інтеграції для сумісності систем;
- тестування прийняття користувачів з представницькими групами співробітників;

- тестування продуктивності для масштабованості та надійності систем;
- тестування безпеки для захисту даних та відповідності;
- наскрізне тестування процесів для валідації робочих процесів.

Стратегія комунікації є критичним фактором успіху, особливо важливим в українському контексті з високою толерантністю до невизначеності. Багатоканальний підхід до комунікації включає:

- комунікації керівництва: щоквартальні зустрічі всіх співробітників з оновленнями керівництва, письмові оновлення від генерального директора/директора з персоналу про прогрес та переваги, ратуші для безпосередніх сесій запитань та відповідей, відео повідомлення керівництва для ключових віх;
- операційні комунікації: щотижневі брифінги команди від HR-менеджерів, email-бюлетені з порадами та історіями успіху, оновлення інтранету з дашбордами прогресу, мережі чемпіонів колег для комунікації на рівні користувачів;
- навчання та підтримка комунікацій: своєчасне надання навчальних матеріалів, відео уроки та посібники, програми наставництва колег, багатомовна підтримка служби допомоги.

Програми навчання та розвитку навичок повинні враховувати різні стилі навчання та рівні технічної компетентності:

- багаторівневий підхід до навчання: брифінги для керівництва (2-4 години) про стратегічні переваги та очікування, навчання менеджерів (1-2 дні) щодо можливостей системи та підтримки команди, навчання кінцевих користувачів (4-8 годин) для виконання щоденних завдань, сертифікація досвідчених користувачів (2-3 дні) для розширених функцій та усунення несправностей.
- методи надання: змішаний підхід, що поєднує онлайн-модулі, практичні семінари, сесії взаємного навчання, індивідуальне коучингування для користувачів, що борються, мобільне навчання для своєчасної підтримки;

- підтримка безперервного навчання: регулярні сесії перепідготовки, навчання з нових функцій, форуми спільноти користувачів, сесії обміну найкращими практиками, програми поновлення сертифікації.

Тактики управління опором вирішують загальні джерела опору, виявлені в емпіричному дослідженні:

- опір, заснований на страху: занепокоєння щодо гарантії роботи, вирішені через чітку комунікацію про еволюцію ролі, а не ліквідацію, акцент на можливостях розвитку навичок, обмін історіями успіху від ранніх користувачів, зобов'язання керівництва щодо розвитку співробітників;

- опір на основі компетентності: комплексні програми навчання з множинними методами надання, системи наставництва та взаємодопомоги колег, поступове збільшення складності у взаємодії з системою, програми визнання досягнень у навчанні, додаткова підтримка для тих, хто навчається з труднощами;

- культурний опір: ідентифікація та розширення можливостей чемпіонів змін, святкування малих перемог та комунікація, включення зворотного зв'язку у покращення системи, локальна кастомізація там, де це доречно, терпіння з часом прийняття.

Ініціативи культурної трансформації підтримують більш широкі організаційні зміни:

- розвиток цифрового мислення: програми грамотності даних для HR-професіоналів, навчання аналітичному розповіданню історій, заохочення до експериментів та інновацій, толерантність до невдач та орієнтація на навчання, сприяння культурі постійного вдосконалення;

- покращення співпраці: міжфункціональні проектні команди, платформи обміну знаннями, створення спільнот практики, міжвідомче святкування успіхів, заходи з побудови відносин;

- гнучкість: системи пропозицій щодо покращення процесів, розвиток можливостей швидкого реагування, гнучкість у конфігурації системи, варіанти кастомізації, керовані користувачем, постійне включення зворотного зв'язку.

3.3 Диференційовані рекомендації за типами організацій

Рекомендації для малих організацій (20-50 співробітників). Малі організації характеризуються обмеженими фінансовими та технічними ресурсами, але мають переваги у вигляді швидкого прийняття рішень та гнучкості впровадження. Емпіричні дані показують, що 11,6% вибірки належать до цієї категорії з середнім бюджетом \$4800 та рівнем цифровізації 4,8 балів.

Пріоритетні процеси для автоматизації повинні забезпечувати максимальний вплив з мінімальними інвестиціями:

- розрахунок заробітної плати та адміністрування пільг - критично важливо для точності та відповідності, відносно недорого у впровадженні, високий ROI через економію часу. Рекомендовані рішення: BambooHR, Gusto, або локальні рішення типу «Майстер:Зарплата»;

- портал самообслуговування співробітників - дозволяє HR-фахівцю зосередитися на стратегічних завданнях, покращує досвід співробітників, низькі вимоги до обслуговування. Базові функції включають управління профілем, запити на відпустку, доступ до документів, оголошення компанії;

- базове управління рекрутингом - навіть проста ATS значно покращує відстеження кандидатів, зменшує час до найму, покращує досвід кандидатів. Економічно ефективні варіанти включають Workable, Lever Basic, або навіть розширене використання LinkedIn Recruiter.

Економічно ефективні технологічні рішення оптимізовані для малих бюджетів:

- SaaS-перша стратегія - уникнути початкових витрат на інфраструктуру, передбачувані щомісячні витрати, автоматичні оновлення та обслуговування, легке масштабування з ростом організації. Типові щомісячні витрати: \$15-50 на співробітника для комплексного HR-пакету;

- інтегровані платформи переважають над точковими рішеннями - менше накладних витрат на управління постачальниками, краща узгодженість

даних, нижча загальна вартість володіння. Приклади: BambooHR, Zenefits, Namely для комплексної функціональності;

– інтеграція безкоштовних або недорогих інструментів - Google Workspace для співпраці, Slack для комунікацій, Calendly для планування співбесід, Survey Monkey для зворотного зв'язку співробітників. Творча інтеграція може значно розширити можливості.

Хмарні та SaaS стратегії необхідні для оптимізації ресурсів:

– переваги інфраструктури - немає потреби в ІТ-персоналі, автоматичне резервне копіювання та аварійне відновлення, мобільна доступність «з коробки», безпека, яку забезпечують постачальники з можливостями корпоративного рівня;

– критерії вибору постачальника - надавати перевагу постачальникам з фокусом на малий бізнес, підтримка української мови за потреби, прозоре ціноутворення без прихованих комісій, включення хорошої підтримки клієнтів у базову ціну, доведений досвід роботи з компаніями аналогічного розміру;

– підхід до впровадження - почати з основної функціональності, поступово додавати модулі залежно від комфорту та бюджету, широко використовувати навчання та підтримку постачальника, вчитися на досвіді компаній-аналогів.

Система прийняття рішень про аутсорсинг проти внутрішніх можливостей:

– віддавати на аутсорсинг коли: обмежена внутрішня експертиза (обробка заробітної плати, адміністрування пільг), складні вимоги відповідності (розрахунки податків, регуляторна звітність), спеціалізовані функції (перевірка біографічних даних, оцінка навичок);

– зберігати власними силами коли: основна діяльність з рекрутингу, відносини з співробітниками, управління ефективністю, стратегічне планування, ініціативи корпоративної культури;

– гібридні підходи - віддавати на аутсорсинг обробку заробітної плати, але зберігати внутрішню HRIS для даних співробітників, використовувати

зовнішні інструменти рекрутингу, але внутрішню оцінку кандидатів, зовнішнє надання навчання, але внутрішнє планування розвитку.

Рекомендації для середніх організацій (51-250 співробітників). Середні компанії представляють 38,1% вибірки з середнім бюджетом \$14200 та рівнем цифровізації 5,6 балів. Вони характеризуються потребою в балансі між функціональністю та складністю, проблемами зростання під час масштабування, необхідністю стандартизованих процесів при збереженні гнучкості.

Інтегровані HR-платформи стають критично важливими на цьому рівні:

- критерії вибору платформи - комплексна функціональність, що охоплює рекрутинг, адаптацію, ефективність, навчання, заробітну плату, масштабованість до 500+ співробітників без серйозної реконфігурації, сильні можливості інтеграції з існуючими бізнес-системами, підтримка української мови та функції локальної відповідності;

- рекомендовані рішення - SAP SuccessFactors Employee Central для корпоративного підходу, Workday HCM для комплексної функціональності, BambooHR Pro для зростаючих компаній, локальні рішення типу MASTER:HR для потреб відповідності;

- стратегія впровадження - поетапний підхід, починаючи з основного HCM, щоквартальне додавання модулів на основі бізнес-пріоритетів, розширене планування кастомізації для специфічних бізнес-процесів, комплексна міграція даних з існуючих систем.

Баланс між функціональністю та складністю потребує ретельного планування:

- управління складністю - уникати надмірної кастомізації на ранніх етапах впровадження, зосереджуватися на стандартних процесах де це можливо, поступове розгортання функцій для запобігання перевантаження користувачів, регулярний огляд процесів та зусилля з спрощення;

- пріоритизація функціональності - управління життєвим циклом співробітника як основа, управління талантами для конкурентної переваги,

аналітика та звітність для рішень на основі даних, мобільна доступність для задоволеності співробітників;

- фокус на досвіді користувачів - інтерфейси на основі ролей для різних типів користувачів, інтуїтивна навігація та дизайн робочих процесів, комплексна довідкова документація та підручники, збір зворотного зв'язку та ітеративні покращення.

Розвиток внутрішніх можливостей стає стратегічним пріоритетом:

- створення компетенцій в HR-технологіях - інвестувати в навчання 1-2 членів HR-команди як системних адміністраторів, участь у програмах сертифікації постачальників, відвідування галузевих конференцій для обізнаності з трендами, виділення бюджету на професійний розвиток технологічних навичок;

- міжфункціональна співпраця - встановити партнерство IT-HR для оптимізації систем, залучення фінансів до вимірювання ROI, внесок операцій у дизайн процесів, юридичний огляд функцій відповідності;

- управління знаннями - документувати кастомізації та конфігураційні рішення, створювати внутрішні посібники користувачів та FAQ, встановлювати власність процесів та підзвітність, планувати спадкоємність та передачу знань.

Стратегії партнерства з постачальниками критичні для успіху:

- стратегічні відносини з постачальниками - вийти за межі транзакційного підходу до партнерської співпраці, регулярні бізнес-огляди та сесії оптимізації, ранній доступ до нових функцій та бета-тестування, обмін передовими галузевими практиками та консультації;

- управління рівнем сервісу - чіткі SLA для часу відгуку та вирішення проблем, процедури ескалації для критичних проблем, регулярні огляди якості сервісу та зворотний зв'язок, пункти про штрафи та узгодження стимулів;

- довгострокове планування - співпраця щодо 3-5 річної технологічної дорожньої карти, оцінка стабільності постачальника та траєкторії зростання, планування сценаріїв злиття/поглинання, визначення стратегії виходу за потреби.

Рекомендації для великих організацій (251+ співробітників). Великі організації складають 50,3% вибірки (31,3% великі компанії + 19,0% корпорації) з середнім бюджетом \$28600 та рівнем цифровізації 6,7 балів. Характеризуються складними організаційними структурами, множинними локаціями/відділами, складними вимогами відповідності, потребами в безпеці корпоративного рівня.

Рішення корпоративного рівня необхідні для масштабу та складності:

- технологічна архітектура - сервісно-орієнтована архітектура (SOA) для гнучкості та інтеграції, API-перший підхід для майбутньої розширюваності, мікросервіси де доречно для гнучкості, хмарні рішення для масштабованості та надійності;

- вибір постачальника - постачальники корпоративного програмного забезпечення з доведеними великомасштабними впровадженнями, комплексна підтримка організацій включаючи спеціальних менеджерів з успіху клієнтів, глобальна присутність для підтримки міжнародних операцій, сильні довідки безпеки та відповідності.

Приклади: повний набір SAP SuccessFactors, Workday Enterprise, Oracle HCM Cloud, Microsoft Dynamics 365 HR, з урахуванням місцевих вимог інтеграції та потреб відповідності українському законодавству.

Розширені можливості аналітики та ІІІ забезпечують конкурентну перевагу:

- зрілість аналітики персоналу - описова аналітика для історичної звітності, діагностична аналітика для аналізу основних причин, прогнозна аналітика для планування робочої сили та запобігання плинності, приписна аналітика для оптимізації рішень;

- сфери впровадження ІІІ - інтелектуальний скринінг та зіставлення кандидатів, автоматизоване генерування аналітичних даних про ефективність, персоналізовані рекомендації щодо навчання, чат-боти для надання послуг співробітникам, прогнозне обслуговування для оптимізації системи;

- стратегія даних - уніфікована модель даних у всіх HR-системах, інтеграція даних в реальному часі для поточних аналітичних даних, структура

управління даними для якості та конфіденційності, можливості самообслуговування аналітики для HR-професіоналів.

Створення центру досконалості стимулює інновації та стандартизацію:

- структура CoE - спеціальна команда з експертизою в HR-технологіях, аналітиці та управлінні змінами, міжфункціональне представництво від HR, IT та бізнес-підрозділів, зовнішня консультативна рада з галузевими експертами та постачальниками;

- відповідальності - розробка технологічної стратегії та управління відносинами з постачальниками, ідентифікація найкращих практик та внутрішнє поширення, управління пілотними програмами інновацій, розробка програм навчання та сертифікації, вимірювання метрик та ROI;

- метрики успіху - показники прийняття технологій у всій організації, задоволеність співробітників HR-технологіями, економія витрат та покращення ефективності, розвиток інноваційного конвейєру, зовнішнє визнання та галузеве лідерство.

Інновації та пілотні програми підтримують конкурентну перевагу:

- інноваційний конвейєр - оцінка та пілотне тестування нових технологій, партнерство зі стартапами для найсучасніших рішень, академічна співпраця для досліджень та розробок, участь у галузевих консорціумах для ідентифікації трендів;

- структура пілотної програми - систематичний підхід до оцінки нових технологій, чіткі критерії успіху та методологія вимірювання, пом'якшення ризиків через контрольоване тестування, дорожня карта масштабування для успішних пілотів.

Приклади: Віртуальна реальність для досвіду занурювального навчання, блокчейн для перевірки облікових даних, просунутий ШІ для оптимізації робочої сили, доповнена реальність для покращення віддаленої співпраці.

3.4 Практичні інструменти та чек-листи

Розроблена система забезпечує систематичний підхід до оцінки постачальників та вибору технологій, базуючись на найкращих практиках з кейс-аналізу та галузевих стандартах.

Матриця критеріїв оцінки постачальників включає систему зваженого оцінювання для об'єктивного порівняння:

- функціональність (30% вага): повнота можливостей основного HR (управління даними співробітників, заробітна плата, пільги), функції управління талантами (рекрутинг, ефективність, навчання), розширені можливості (аналітика, ШІ, мобільні), можливості інтеграції (API, попередньо створені з'єднувачі), варіанти кастомізації (дизайн робочого процесу, конфігурація полів);
- технічні можливості (25% вага): надійність системи та гарантії часу роботи, масштабованість для організаційного зростання, заходи безпеки та функції відповідності, складність та можливості інтеграції, якість мобільної платформи та функції;
- характеристики постачальника (20% вага): фінансова стабільність та ринкова позиція, експертиза впровадження та методологія, якість та доступність підтримки клієнтів, присутність на українському ринку та місцева підтримка, референтні клієнти та приклади успіху;
- міркування щодо витрат (15% вага): аналіз загальної вартості володіння (TCO), витрати та часовий графік впровадження, поточні ліцензійні та підписні збори, приховані витрати (навчання, кастомізація, інтеграція), потенціал ROI та період окупності;
- стратегічна відповідність (10% вага): узгодження з організаційними цілями та культурою, сумісність дорожньої карти з майбутніми потребами, потенціал партнерства для довгострокової співпраці, інноваційні можливості та думкове лідерство, стратегія виходу та портативність даних.

Шаблон елементів RFP забезпечує комплексну оцінку постачальника:

- розділ інформації про компанію - огляд організації та поточний стан, специфічні бізнес-вимоги та болючі точки, технічне середовище та обмеження, параметри бюджету та очікування щодо часу, критерії успіху та методологія оцінки;
- функціональні вимоги - детальні вимоги до процесів з описами поточного та майбутнього стану, визначення ролей користувачів та вимоги до доступу, потреби в звітності та аналітиці, вимоги відповідності та регуляторні, вимоги інтеграції з існуючими системами;
- технічні специфікації - вимоги та обмеження інфраструктури, вимоги безпеки та захисту даних, очікування продуктивності та доступності, вимоги масштабованості для сценаріїв зростання, потреби аварійного відновлення та безперервності бізнесу;
- критерії кваліфікації постачальника - мінімальні вимоги до досвіду, вимоги до референтних клієнтів, вимоги фінансової стабільності, вимоги до підтримки та рівня обслуговування, потреби місцевої присутності та мовної підтримки.

Чек-лист перед впровадженням забезпечує ретельну підготовку.

Готовність планування проекту:

- забезпечена підтримка керівництва з чітким розподілом бюджету;
- зібрана проектна команда з виділеними ресурсами;
- завершена документація поточного стану (процеси, системи, дані);
- визначені та пріоритизовані бізнес-вимоги;
- встановлені критерії успіху та КРІ;
- завершена оцінка ризиків зі стратегіями пом'якшення;
- завершений вибір постачальника з підписаними контрактами;
- розроблений графік впровадження з ключовими віхами.

Організаційна готовність:

- розроблена стратегія управління змінами;
- створений план комунікацій з картуванням зацікавлених сторін;

- розроблений план навчання для різних груп користувачів;
- завершена оцінка ІТ-інфраструктури;
- проведений аудит якості даних з планом очищення;
- визначені та повідомлені вимоги безпеки;
- документовані та вирішені вимоги відповідності;
- розроблений план тестування прийняття користувачів.

Технічна готовність:

- розроблена архітектура інтеграції систем;
- підготовлені середовища розробки та тестування;
- встановлені процедури резервного копіювання та відновлення даних;
- реалізовані протоколи безпеки та контроль доступу;
- підготовлені плани міграції даних з процедурами валідації;
- налаштовані процедури моніторингу та сповіщення;
- завершена документація технічних конфігурацій.

Ключові метрики успіху для відстеження.

Метрики прийняття технологій:

- рівень активних користувачів (цільовий показник: >85% протягом 6 місяців);
- частота використання основних функцій;
- показники прийняття мобільних додатків;
- оцінки задоволеності користувачів (цільовий показник: >4,0/5,0);
- рівень використання функцій самообслуговування.

Показники ефективності процесів:

- скорочення часу для ключових HR-процесів (цільовий показник: >20%);
- зменшення ручних завдань та адміністративного навантаження;
- покращення точності даних та зменшення помилок;
- скорочення циклів обробки запитів співробітників;
- покращення показників відповідності та аудиту.

Показники бізнес-впливу:

- покращення часу до найму (цільовий показник: >15% покращення);
- показники утримання співробітників та задоволеності;
- покращення продуктивності HR-команди;
- зниження витрат на HR-операції;
- покращення Employee Net Promoter Score (eNPS).

Система ROI та обчислення вигод:

Розрахунок економії витрат:

- зменшення трудових витрат через автоматизацію;
- зниження паперових та адміністративних витрат;
- економія від покращеної відповідності та зменшених штрафів;
- зменшення витрат на навчання через самообслуговування;
- економія від покращених процесів найму.

Розрахунок підвищення доходів:

- швидший час до найму та продуктивності;
- покращення утримання та зменшення витрат на обіг;
- підвищення продуктивності співробітників;
- покращення якості найму та ефективності;
- покращена стратегічна HR-підтримка для бізнес-зростання.

Цільові показники:

- ROI: >200% протягом 24 місяців;
- період окупності: <18 місяців;
- щорічна економія: >15% HR-операційних витрат.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи розроблено комплексну систему рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів в українських організаціях, що базується на результатах теоретичного аналізу та емпіричного дослідження:

1. Розроблено модель оцінки цифрової зрілості HR з п'ятьма вимірами (технології, процеси, люди, культура, дані) та п'ятирівневою шкалою зрілості. Модель валідована на емпіричних даних з високою кореляцією ($r=0,89$) з індексом успішності, що підтверджує її практичну застосовність.

2. Створено стратегічну рамку цифрової трансформації з чітким узгодженням бізнес-стратегії, моделлю управління та системою KPI. Рамка включає комплексний підхід до управління ризиками та забезпечення якості впровадження.

3. Розроблено чотирифазну дорожню карту впровадження тривалістю 36 місяців з детальними критеріями успіху для кожного етапу. План враховує специфіку українських організацій та забезпечує поетапне нарощування можливостей.

4. Запропоновано диференційовані рекомендації для організацій різних розмірів з урахуванням їх специфічних потреб та можливостей. Малі організації отримують рекомендації щодо економічно ефективних SaaS-рішень, середні - щодо інтегрованих платформ, великі - щодо корпоративних систем з розширеною аналітикою.

5. Розроблено практичний інструментарій включаючи систему вибору технологій з матрицею критеріїв оцінки постачальників, шаблон RFP, чек-листи впровадження та метрики успіху. Інструменти готові до безпосереднього використання організаціями.

Інноваційні аспекти рекомендацій:

- врахування впливу воєнного стану на пріоритети цифровізації HR;
- адаптація міжнародних best practices до українського бізнес-контексту;
- інтеграція результатів статистичного аналізу детермінант успішності;
- практичні рішення для різних галузей економіки України.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено важливе наукове завдання дослідження сучасного стану та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації HR-процесів в українських організаціях. Проведене комплексне дослідження дозволило отримати нові наукові результати та практичні рекомендації, що мають суттєве значення для теорії та практики управління персоналом:

1. Систематизовано теоретичні основи цифровізації HR-процесів. Здійснено комплексну систематизацію еволюції управління персоналом від Personnel Administration Era до Digital HR Era, що дозволило обґрунтувати закономірність переходу до цифровізації як логічного продовження технологічного прогресу. Чітко розмежовано поняття digitization, digitalization та digital transformation у контексті HR, визначено шість ключових принципів цифровізації HR-процесів.

2. Розроблено комплексну типологію HR-технологій. Створено багатовимірну класифікацію HR-технологій за функціональним призначенням, технологічною архітектурою та рівнем інтеграції. Ідентифіковано ключові технологічні тренди, що визначають розвиток цифрового HR: штучний інтелект та машинне навчання, cloud computing та SaaS, мобільні технології, blockchain та data security.

3. Встановлено детермінанти успішності цифровізації HR-процесів. На основі емпіричного дослідження 147 українських організацій виявлено, що підтримка керівництва є найсильнішим предиктором успіху, за нею слідує рівень бюджету та цифрові навички HR-команди.

4. Визначено основні бар'єри цифровізації HR в українському контексті. Встановлено, що фінансові обмеження є критичним бар'єром для 68,7% організацій, технічні виклики інтеграції - для 61,2%, кадрові проблеми - для 58,5%. Досліджено вплив воєнного стану на процеси цифровізації HR: 42,9% організацій відмічають прискорення процесів, 23,1% - уповільнення.

5. Ідентифіковано три кластери організацій за профілем цифровізації HR. «Цифрові лідери» (22,4% вибірки), «Прогресивні послідовники» (45,6%), «Консерватори» (32,0%).

6. Розроблено та валідовано модель оцінки цифрової зрілості HR. Створено п'ятивимірну модель (технології, процеси, люди, культура, дані) з п'ятирівневою шкалою зрілості.

7. Розроблено стратегічну рамку цифрової трансформації HR з чітким узгодженням з бізнес-стратегією, моделлю управління та системою KPI. Рамка включає комплексний підхід до управління ризиками та забезпечення якості впровадження, адаптований до специфіки українських організацій.

8. Створено чотирифазну дорожню карту впровадження цифровізації HR тривалістю 36 місяців з детальними критеріями успіху для кожного етапу. План враховує результати кейс-аналізу успішних українських компаній та забезпечує поетапне нарощування технологічних можливостей.

9. Розроблено диференційовані рекомендації для організацій різних розмірів та галузей:

- для малих організацій (20-50 співробітників): фокус на економічно ефективних SaaS-рішеннях з поетапним впровадженням;
- для середніх компаній (51-250 співробітників): інтегровані HR-платформи з балансом функціональності та складності;
- для великих організацій (251+ співробітників): корпоративні системи з розширеними можливостями аналітики та ШІ.

10. Створено практичний інструментарій для впровадження, що включає: систему вибору технологій, чек-листи впровадження з детальними етапами підготовки, систему метрик успіху з цільовими показниками ефективності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 90-102.
2. Shumilova I. The Role of the HR Department in Personnel Management. *Philosophy and Governance*. 2025. № 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.11>
3. Amah O.E., Ogah, M. Human Relations Era: Behavioural Theories of Leadership. In: *Leadership and Organisational Effectiveness Post-COVID-19*. Palgrave Macmillan, Cham. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32763-6_3.
4. Rinto A. Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*. 2025. № 12:1. P. 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>.
5. Kim S., Khoreva V. and Vaiman V. Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. *Human Resource Management*. 2025. № 64. P. 447-464.
6. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73–95.
7. Hulu M., Palupiningtyas D. Talent Management Transformation in the Industry 4.0 Era: A Study on Manufacturing Companies in Semarang Regency . *International Journal of Economics and Management Research*. 2025. № 3(3). P. 57-74. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i3.354>.
8. Волянська-Савчук Л., Кобець Д., Сохарук А. Digital HR: Революція в управлінні персоналом в епоху цифрових технологій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 1(29). С. 102-111.

9. Давиденко М. Як data-driven підхід змінює управління персоналом. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3441/>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
10. Кравчук О. Data Driven в HR: як використовувати дані для прийняття ефективних рішень. URL: <https://hurma.work/events/vebinar-data-driven-v-hr-yak-vikoristovuvati-dani-dlya-prijnyattya-efektivnih-rishen/>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
11. Алексеєнко А. Як HR впливає на бізнес, або Data-Driven підхід в управлінні талантами. URL: <https://happymonday.ua/yak-hr-vplyvaye-na-biznes>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
12. Що таке оцифрування? URL: <https://www.dropbox.com/uk-UA/resources/what-is-digitization>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
13. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82-87.
14. Денисюк О. Г., Панасюк А. В. Цифровізація гірничих підприємств в умовах розвитку Індустрії 4.0. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 64-71.
15. Водянка Л. Д., Стахова Н. П. Цифровізація як сучасний фактор розвитку інтелектуального бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_31. (дата звернення 18.09.2025 р.).
16. Мосумова А. К., Пурей Є. Ю. Підвищення конкурентоспроможності бізнесу: маркетинг та цифровізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 29-36.
17. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355-360.
18. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 16-31.

19. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 39-48.
20. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 13-18.
21. Ramchandani S., Singh A. K. Employee-centric Organizations: A Conceptual Framework with Drivers and Consequences. *Delhi Business Review*. 2020. Vol 21, Issue 1. P. 99-114.
22. Sarioguz O. Data-Driven Decision-Making: Revolutionizing Management in the Information Era. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2024. Vol.06. Iss. 02. P. 1642-1652.
23. Johnson E., Seyi-Lande O. B., Adeleke G. S., Amajuoyi C. P., & Simpson B. D. Developing scalable data solutions for small and medium enterprises: Challenges and best practices. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024, 6(6), P. 1910-1935.
24. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (11). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
25. Nazarova G., Rudenko, V. Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Development Management*. 2023. 21(3). P. 57-65. URL: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.57>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
26. Hoang P. M., Hong P. T. T. Comprehensive review of Digital Maturity Model and Proposal for a Continuous digital transformation process with Digital Maturity Model integration. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. 22(1). P. 741-757.

27. Jensen R. Innovation adoption and diffusion when there are competing innovations. *Journal of Economic Theory*. 1983. 29(1). P. 161-171.
28. Vargas R., Yurova Y. V., Ruppel C. P., Tworoger L. C., Greenwood R. Individual adoption of HR analytics: a fine grained view of the early stages leading to adoption. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. 29(22). P. 3046-3067.
29. Wonglimpiyarat J., Yuberk N. In support of innovation management and Roger's Innovation Diffusion theory. *Government Information Quarterly*. 2005. 22(3). P. 411-422.
30. Boudreau J. W. and Ramstad P. M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 258 p.
31. Bersin J. *The disruption of digital learning: Ten things we have learned*. Deloitte Development LLC, 2017. 28 p.
32. Bangura S. Human Resource Information System (HRIS): navigating the implementation, challenges, and benefits. *International Journal of Business & Management Studies*. Vol. 05; Iss.10. 2024. P. 2694-1449.
33. Kadhim W. Design and Implementation of E-Human Resource Management System for IT Company. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. Vol. 3 Iss. 1. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/342788409_Design_and_Implementation_of_E-Human_Resource_Management_System_for_IT_Company. (дата звернення 18.09.2025 p.).
34. 5 Different Types of Payroll Systems. URL: <https://www.digitalproductsdp.com/blog/types-of-payroll-systems>. (дата звернення 18.09.2025 p.).
35. Rowshan S. A., Barzegar K. and Yaghoubi M. Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Researches*. 2020. 13(47). P. 161-188. URL: <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.29665.4569>. (дата звернення 18.09.2025 p.).

36. Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*. 2009. 20. P. 283-295.
37. Kasim N. N. M., Khalid F. Choosing the Right Learning Management System (LMS) for the Higher Education Institution Context: A Systematic Review. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*. 2016. 11(06), P. 55-61. URL: <https://doi.org/10.3991/ijet.v11i06.5644>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
38. Shivakumar S.K. Introduction to Employee Experience Platforms. In: *Build a Next-Generation Digital Workplace*. Apress, Berkeley, CA. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5512-4_1. (дата звернення 18.09.2025 р.).
39. Ozaeta E. D. L., An I. L. Use of Internal Communication Tools among AG&P Employees. *Journal of Education and Literature*. Vol. 1, No. 1. 2014. P. 20-30.
40. Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. 1(2). С. 106-115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
41. Надточій І., Крамаренко І., Гришина Н. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. (190). С. 187-191. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-34>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
42. Пришляк К. М., Семененко Ю. С. Хмарні технології та їх роль в підвищенні ефективності працівників аграрного сектору. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 113-122.
43. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 240-246. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240>. (дата звернення 18.09.2025 р.).
44. Занюк А. А., Суховерхва Д. А., Водянка Л. Д. Діджиталізація hr та 9 методів її введення. The 6th International scientific and practical conference: *Science*,

innovations and education: problems and prospects (January 13- 15, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. С. 604-609.

45. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Вип.66. С.39-48.

46. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 1(27). С. 204–214. URL: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204>. (дата звернення 18.09.2025 р.).

47. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.

48. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ІІІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

49. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72), С.146–156. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

50. Sharma D., Salehi W., Bhardwaj B., Chand M., Salihy H. Dovetailing the human resource management with the cloud computing in the era of industry 4.0: A review. *Financial Metrics in Business*. 2024. № 5(1). P. 340-351. URL: <https://doi.org/10.25082/FMB.2023.02.004>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

51. Кобець Д. Інтегровані мобільні додатки в автоматизації HR-процесів. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 269–274. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-40>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

52. Azhar Z. Blockchain as a Catalyst for Green and Digital HR Transformation: Strategies for Sustainable Workforce Management. *Open Access*

- Library Journal*. 2024. 11. P. e12060. URL: <https://doi.org/10.4236/oalib.1112060>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
53. Doe A. Blockchain in HR: Revolutionizing Recruitment and Employee Management. *International Journal of Blockchain Applications*. 2022. 5. P. 98-110.
54. Poirier S. HR Technology: What API Means to Human Resources. URL: <https://atmanco.com/resources/blog/hr-technology-what-api-means-to-human-resources/>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
55. Стройко Т. В., Парнак С. Ю., Друзь Є. І. Цифровізація бізнес-процесів як інноваційний фактор формування трудового потенціалу. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 171-184
56. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
57. Babatunde F. Examining the Role of HR Metrics and Analytics in Enhancing Decision-Making and Strategic Planning. *A Human Resource Management Perspective*. 2024. 1. P. 1-8. URL: https://www.researchgate.net/publication/387073286_Examining_the_Role_of_HR_Metrics_and_Analytics_in_Enhancing_Decision-Making_and_Strategic_Planning_A_Human_Resource_Management_Perspective. (дата звернення 14.10.2025 р.).
58. Babyak H., Kotys N., Shushpanov D. Personnel Management: Current Tendencies in HR-Service Development. *Regional Aspects of Productive Forces Development of Ukraine*. 2022. 26. P. 80-86, URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.080>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
59. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №3 (39), С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181). (дата звернення 14.10.2025 р.).

60. Кучинський В. А., Більбасова А. О. Digital HR як нова парадигма управління персоналом. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, [19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. С. 547.
61. Daniel D. What is the employee Net Promoter Score (eNPS)? URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-Net-Promoter-Score-eNPS>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
62. Erik van Vulpen. Human Capital ROI: Definition, Formula, and Calculation. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-capital-roi/>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
63. Mackenzie K. 10 formulas to help calculate the ROI of HR initiatives. URL: <https://resources.workable.com/tutorial/hr-formulas>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
64. Hayes A. Balanced Scorecard (BSC): What It Is, Examples, and Uses. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
65. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №2(72). С. 74-84.
66. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150.
67. Тардаскіна Т. М. Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882>. (дата звернення 14.10.2025 р.).
68. Несторенко Т., Кравчик Ю., 68. Несторенко О., Койнаш М. Застосування 8-крокової моделі змін Коттера в управлінні переміщенням університетом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025344(4). С. 56-62. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-7>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

69. Антохов А., Воронкова А., Вербовський І. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7(7). С. 142-155.

70. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 39-46.

71. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>. (дата звернення 14.10.2025 р.).

72. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 533-540.

73. Як вимірювати й аналізувати настрої співробітників (+питання для опитування). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/kz8s1tza81-yak-vimryuvati-i-analzuvati-nastro-spvro>. (дата звернення 30.10.2025 р.).

74. Шкатуляк Н. М., Усов В. В., Павловський В. В. Кейс-стаді як елемент адаптивного навчання. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки*. 2024. Вип. 216. С. 335-342.

75. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>. (дата звернення 10.11.2025 р.).

ДОДАТОК

Опитувальник «Цифровізація HR-процесів в українських організаціях»

Шановні колеги! Запрошуємо Вас взяти участь в дослідженні стану та перспектив цифровізації HR-процесів в українських організаціях. Опитування є анонімним і займе приблизно 10-12 хвилин. Ваші відповіді допоможуть сформулювати рекомендації щодо ефективного впровадження HR-технологій..

Розділ 1: Загальна інформація про організацію та респондента

1. Ваша посада:

- HR-директор/керівник HR-відділу
- HR-менеджер/HR Business Partner
- HR-спеціаліст з рекрутингу
- HR-аналітик/HRIS-спеціаліст
- Заступник директора з персоналу
- Інше: _____

2. Скільки років досвіду Ви маєте в сфері HR?

- Менше 2 років
- 2-5 років
- 6-10 років
- 11-15 років
- Більше 15 років

3. Кількість співробітників у Вашій організації:

- До 50 осіб (мала компанія)
- 51-250 осіб (середня компанія)
- 251-1000 осіб (велика компанія)
- Більше 1000 осіб (корпорація)

4. Галузь діяльності Вашої організації:

- IT та телекомунікації
- Банківська справа та фінанси
- Виробництво
- Торгівля та ритейл
- Консалтинг та професійні послуги
- Енергетика та ЖКГ
- Фармацевтика та медицина
- Освіта
- Державний сектор
- Інше: _____

5. Форма власності:

- Приватна українська компанія
- Міжнародна компанія з офісом в Україні
- Державна організація
- Змішана форма власності

Розділ 2: Поточний стан HR-процесів та технологій

6. Які з HR-процесів у Вашій організації частково або повністю автоматизовані? (можна обрати кілька варіантів)

- Рекрутинг та відбір кандидатів
- Адаптація нових співробітників (онбординг)
- Ведення кадрового обліку
- Розрахунок заробітної плати (пейролл)
- Оцінка ефективності співробітників
- Навчання та розвиток персоналу
- Планування кар'єри та наступництва
- Управління відпустками та лікарняними
- Внутрішні комунікації та опитування
- Аналітика та звітність по персоналу
- Жодні процеси не автоматизовані
- Інше: _____

7. Які HR-технології та інструменти використовує Ваша організація? (можна обрати кілька варіантів)

- ATS (Applicant Tracking System) - система відстеження кандидатів
- HRIS/HRMS - інформаційна система управління персоналом
- LMS (Learning Management System) - система управління навчанням
- Performance Management система - управління ефективністю
- People Analytics платформа
- HR-чатботи та віртуальні асистенти
- Системи електронного документообігу
- CRM для роботи з кандидатами
- Мобільні додатки для співробітників
- Системи відеоінтерв'ю та онлайн-асесментів
- Використовуємо тільки стандартні офісні програми (Excel, Word)
- Інше: _____

8. Оцініть загальний рівень автоматизації HR-процесів у Вашій організації за 10-бальною шкалою:

1 - повністю ручні процеси, 10 - повна автоматизація

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Чи використовуєте Ви елементи штучного інтелекту (ШІ) у HR-процесах?

- Так, активно використовуємо в кількох процесах
- Так, тестуємо окремі рішення
- Плануємо впровадження найближчим часом
- Розглядаємо можливість використання
- Ні, поки що не використовуємо
- Не маємо планів щодо використання ШІ

10. Якщо використовуєте ШІ, то в яких процесах? (можна обрати кілька варіантів)

- Скринінг резюме та відбір кандидатів
- Автоматизоване інтерв'ю та оцінка
- Прогнозування плинності кадрів
- Персоналізовані рекомендації щодо навчання
- Аналіз настрою співробітників
- Планування робочих графіків
- HR-чатботи для відповідей на питання
- Не використовуємо
- Інше: _____

Розділ 3: Ефективність та результати цифровізації

11. Як вплинула автоматизація HR-процесів на ефективність роботи відділу? (за 5-бальною шкалою, де 1 - значно погіршилася, 5 - значно покращилася)

Швидкість виконання завдань:

- 1 (погіршилася) 2 3 (без змін) 4 5 (покращилася)
- Якість прийняття рішень:**
- 1 (погіршилася) 2 3 (без змін) 4 5 (покращилася)
- Задоволеність співробітників HR-сервісами:**
- 1 (погіршилася) 2 3 (без змін) 4 5 (покращилася)
- Продуктивність HR-команди:**
- 1 (погіршилася) 2 3 (без змін) 4 5 (покращилася)
- 12. На скільки відсотків скоротився час виконання рутинних HR-завдань після автоматизації?**
- Час не скоротився
 - На 10-25%
 - На 26-50%
 - На 51-75%
 - Більше ніж на 75%
 - Важко оцінити
- 13. Чи вдалося досягти економії коштів завдяки автоматизації HR-процесів?**
- Так, значної економії (більше 25% від HR-бюджету)
 - Так, помірної економії (10-25%)
 - Так, невеликої економії (до 10%)
 - Економії поки що немає
 - Витрати збільшилися
 - Важко оцінити
- 14. Які конкретні переваги отримала Ваша організація від цифровізації HR? (можна обрати кілька варіантів)**
- Прискорення процесу найму
 - Покращення якості кандидатів
 - Зменшення помилок в кадровому обліку
 - Підвищення задоволеності співробітників
 - Краща аналітика та прийняття рішень на основі даних
 - Економія часу HR-фахівців
 - Зниження витрат на HR-процеси
 - Покращення комплаєнсу та звітності
 - Можливість роботи в дистанційному режимі
 - Поки що переваг не відчуваємо
 - Інше: _____

Розділ 4: Виклики та перешкоди

15. Які основні перешкоди заважають цифровізації HR-процесів у Вашій організації? (оцініть важливість кожного фактору від 1 до 5, де 5 - дуже важлива перешкода)

Фінансові обмеження:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Відсутність технічних навичок у HR-команди:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Опір змінам з боку співробітників:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Складність інтеграції з існуючими системами:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Недостатня підтримка керівництва:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

Невизначеність ROI від впровадження:

- 1 (не актуально) 2 3 4 5 (критично важливо)

16. Чи вплинула війна в Україні на плани цифровізації HR-процесів у Вашій організації?

- Так, значно прискорила процеси автоматизації
- Так, трохи прискорила
- Не вплинула на плани
- Трохи загальмувала плани
- Значно загальмувала або зупинила процеси
- Змусила переглянути пріоритети в автоматизації

17. Які нові виклики у сфері HR з'явилися через воєнний стан? (можна обрати кілька варіантів)

- Необхідність організації повністю віддаленої роботи
- Управління персоналом у різних часових поясах
- Психологічна підтримка співробітників
- Швидка адаптація ВПО (внутрішньо переміщених осіб)
- Збереження корпоративної культури дистанційно
- Забезпечення безпеки персональних даних
- Мобілізація та ротація кадрів
- Інше: _____

Розділ 5: Плани та перспективи

18. Чи плануєте Ви впровадження нових HR-технологій протягом наступних 12 місяців?

- Так, маємо конкретні плани та бюджет
- Так, розглядаємо можливості
- Можливо, залежно від фінансування
- Поки що ні, зосереджені на поточних процесах
- Ні, задоволені існуючими рішеннями

19. Які HR-технології є пріоритетними для впровадження? (оберіть до 3-х найважливіших)

- Системи для рекрутингу та відбору
- People Analytics та HR-дашборди
- Мобільні додатки для співробітників
- Системи управління ефективністю
- Платформи для навчання та розвитку
- Чатботи та віртуальні HR-асистенти
- Системи для внутрішніх комунікацій
- Рішення з штучним інтелектом
- Інтеграційні платформи (API)
- Інше: _____

20. Який бюджет Ваша організація готова виділити на HR-технології протягом року?

- До \$5,000
- \$5,001 - \$15,000
- \$15,001 - \$50,000
- \$50,001 - \$100,000
- Більше \$100,000
- Бюджет не визначений
- Конфіденційна інформація

21. Які фактори найбільше впливають на вибір HR-технологій? (оцініть важливість від 1 до 5)

Вартість рішення:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Простота використання:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Можливості інтеграції:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Підтримка українською мовою:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Репутація постачальника:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Безпека та конфіденційність:

- 1 (не важливо) 2 3 4 5 (дуже важливо)

Розділ 6: Додаткові коментарі**22. Які конкретні HR-процеси, на Вашу думку, найбільш потребують автоматизації в українських компаніях?***Відкрите питання:*

23. Поділіться своїм досвідом: який найуспішніший кейс впровадження HR-технології у Вашій організації?*Відкрите питання:*

24. Які рекомендації Ви б дали іншим HR-фахівцям щодо цифровізації HR-процесів?*Відкрите питання:*

25. Чи готові Ви взяти участь у поглибленому інтерв'ю (30-45 хвилин) для детального обговорення Вашого досвіду? За бажанням залиште контакти:

- Так, готовий/готова
- Ні, дякую

Email: _____ Telegram/Viber: _____

Дякуємо за участь у дослідженні!

Результати дослідження будуть опубліковані у вигляді наукової статті та практичних рекомендацій для HR-спільноти. За бажанням, можемо надіслати Вам підсумкові результати дослідження.

Чи хотіли б Ви отримати результати дослідження?

- Так Ні

Email для отримання результатів: _____

Опитування проводиться в рамках наукового дослідження. Всі дані є конфіденційними і використовуються виключно в узагальненому вигляді.