

**Новальська Н. І.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри транспортних технологій і систем  
Національного університету «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: 0000-0002-6331-9217

**Докієнко Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри транспортних технологій і систем  
Національного університету «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: 0000-0001-6528-6810

**Клименко В. В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри транспортних технологій і систем  
Національного університету «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: 0000-0002-4168-3296

## ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ HR-ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ АВТОМАТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню питання прикладного застосування інструментарію HR-інжинірингу для системного та стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. Здійснено аналіз HR-інжинірингу як цілісного інструменту стратегічного проектування архітектури кадрових процесів в організації, який інтегрує бізнес-стратегію безпосередньо у структуру HR-процесів.

Розглянуто теоретичний базис HR-інжинірингу, зокрема роль HR-інжинірингу в цифровій архітектурі підприємства та принципи його впровадження. Проведено аналіз ключових сегментів та інструментів цифрової HR-екосистеми. Обґрунтовано важливість врахування відмінностей в законодавстві України та інших країн під час прийняття рішення щодо застосування іноземних інструментів цифрової HR-екосистеми в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Показано приклад взаємозалежності функціонування цифрових інструментів соціотехнічної системи на основі автоматизованого циклу розвитку працівника з використанням модулю «Управління результативністю». Надано порівняльну характеристику HRM-систем, що активно використовуються на українському ринку як платформи для інжинірингу управлінських процесів.

Розроблено алгоритм практичного впровадження HR-інжинірингу, зокрема етапів редизайну HR-процесів від аудиту «as is» до проектування «to be». Здійснено візуалізацію якісної трансформації HR-процесів до та після редизайну. Наведено порівняльну характеристику HR-процесів у моделях «as is» та «to be». Розглянуто питання економічної ефективності впровадження автоматизованих HR-процесів на основі HR-інжинірингу. Зокрема, показники результативності застосування сучасних цифрових технологій в процесі управління персоналом. Вивчено приклади використання HRM-систем в практиці функціонування іноземних та вітчизняних підприємств різних сфер бізнес-діяльності.

Ключові слова: HR-інжиніринг, управління персоналом, HR-процес, HRM-система, соціотехнічна система, редизайн, HR-екосистема.

**Novalska N. I., Dokienko L. M., Klymenko V. V. Applied HR Engineering Tools in the Automated System for Strategic Management of Enterprise Human Resources Potential**

The article is devoted to the study of the practical application of HR engineering tools for systemic and strategic management of the enterprise's human resources. An analysis of HR engineering as a holistic tool for strategic design of the architecture of personnel processes in an organization, which integrates business strategy directly into the structure of HR processes, is carried out.

The theoretical basis of HR engineering is considered, in particular the role of HR engineering in the digital architecture of the enterprise and the principles of its implementation. An analysis of key segments and tools of the digital HR ecosystem is carried out. The importance of taking into account differences in the legislation of Ukraine and other countries when making a decision on the use of foreign tools of the digital HR ecosystem in the practical activities of domestic enterprises is substantiated. An example of the interdependence of the functioning of digital tools of the socio-technical system based on an automated employee development cycle using the "Performance Management" module is shown. A comparative characteristic of HRM systems that are actively used on the Ukrainian market as platforms for engineering management processes is provided.

An algorithm for the practical implementation of HR engineering has been developed, in particular the stages of HR process redesign from the "as is" audit to the "to be" design. The qualitative transformation of HR processes before and after



---

*the redesign has been visualized. A comparative characteristic of HR processes in the “as is” and “to be” models has been presented. The issue of the economic efficiency of implementing automated HR processes based on HR engineering has been considered, in particular, the performance indicators of using modern digital technologies in the process of personnel management. Examples of the use of HRM systems in the practice of foreign and domestic enterprises in various fields of business activity have been studied.*

*Key words: HR engineering, human resources management, HR processes, HRM systems, socio-technical systems, redesign, HR ecosystems.*

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток технологій управління персоналом, цифровізація бізнес-процесів, формування новітніх підходів щодо розгляду організації як складної екосистеми зумовлюють необхідність задоволення потреб в діджиталізації управлінських процесів в організації. Важливість інновацій, цифровізації та мережевої взаємодії в соціосистемі суб'єкта господарювання визначають актуальність питання щодо застосування цифрового інструментарію HR-інжинірингу для системного та стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Стратегічне значення HR-інжинірингу полягає в тому, що оптимізація одного елементу системи управління організацією створює додаткову вартість для всього бізнесу компанії не залежно від сфери господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації економіки набуває актуального значення. Концептуальні та практичні аспекти впровадження HR-інжинірингу задля автоматизації стратегічного управління персоналом розглядається в наукових працях вітчизняних вчених.

Зокрема, Збрицька Т.П. зазначає, що цифровізація процесів з управління персоналом дозволить зменшити навантаження на HR-менеджерів за рахунок скорочення рутинних операцій та надасть можливість зосередитися на стратегічно важливих завданнях [1]. Галузеві аспекти застосування централізованої моделі управління операційними процесами HR-менеджменту розглядається в праці Матківської Х. та Заочко О. [2]. Зокрема, досліджується питання операційних процесів цифровізації HR-менеджменту безпеко-орієнтованих систем, цифрових інновацій державної служби. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. пропонують інтегровану схему управління діджиталізацією HR-процесів, яка побудована за циклічним принципом [3]. Також визначають необхідність інтеграції систем оцінювання з інструментами предиктивної аналітики як інноваційний підхід до управління персоналом. В праці [4] розглядається інструментарій HR-інжинірингу та HR-менеджменту в системі управління підприємством.

Водночас трансформація технологій управління персоналом під впливом постійного розвитку цифрової економіки вимагають більш глибокого вивчення. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами зумовлюють необхідність прискорення прийняття управлінських рішень щодо персоналу та оптимізації архітектоники кадрових процесів в організації. Дане питання потребує особливого підходу, оскільки впровадження HR-інжинірингу має відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства.

**Метою статті** є визначення прикладних аспектів використання HR-інжинірингу в процесі управління персоналом та його стратегічного значення в екосистемі організації задля забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах змінного бізнес-середовища.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Теоретичні засади HR-інжинірингу сформувалися на основі поєднання сучасних концепцій з управління персоналом та цифрової трансформації бізнесу. Сучасний HR-інжиніринг виходить за межі звичайної автоматизації управлінських процесів щодо персоналу організації.

В праці [4] зазначається, що HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру.

Впровадження цифрових технологій в HR-процеси відбувається на основі низки принципів, зокрема: системності, стратегічної відповідності, орієнтації на користувача, гнучкості та адаптивності, інтегрованості тощо [3]. Так, принцип системності передбачає комплексне впровадження цифрових рішень в HR-процеси з урахуванням їх взаємозв'язків та вплив на ефективність бізнес-діяльності підприємства. Системність надає можливість поєднати поточні бізнес-функції із функціями стратегічного характеру.

Запровадження HR-інжинірингу в практику діяльності підприємств та організацій різних форм власності та сфер діяльності з метою автоматизації оперативного, тактичного та стратегічного управління персоналом передбачає застосування спеціалізованої цифрової екосистеми. HR-екосистема (Human Resource Management System) – автоматизована система управління персоналом та ведення кадрового обліку на підприємстві [5]. HR-екосистема разом з SMR-екосистемою (автоматизована система управління взаємовідносинами з постачальниками на підприємстві), CMR-екосистемою (автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства), ERP-екосистемою (автоматизована система планування ресурсів підприємства) входить до складу екосистеми підприємства / організації.

Екосистема є одним з інструментів, який надає можливість максимізувати результати праці. Зокрема, впроваджуючи HR-екосистему в практичну діяльність суб'єктів господарювання, маємо за мету застосування інноваційних підходів, технологій, методів управління персоналом, спрямованих на створення умов для максимального розвитку людського потенціалу. Перехід від класичного «управління кадрами» до HR-екосистеми означає фактичне визнання працівника не просто ресурсом, а центральним елементом соціотехнічної системи. В цій системі всі процеси взаємопов'язані, починаючи з етапу набору до утримання та добробуту персоналу. На кожному етапі роботи з персоналом, а саме набору та адаптації, розвитку та навчання, управління результативністю, утримання та добробуту, застосовуються різноманітні цифрові інструменти HR-екосистеми. Більш деталізовано інформація щодо ключових сегментів цифрової HR-екосистеми наведена в табл. 1.

Таблиця 1

### Ключові сегменти та інструменти цифрової HR-екосистеми

Сегмент екосистеми	Основні інструменти	Функція в системі	Вплив на кадровий потенціал
Ядро (HCM/HRIS)	Workday, SAP, BambooHR, PeopleForce	Централізація даних про працівника, автоматизація адміністрування	Створює «єдине джерело істини» для всього життєвого циклу
Навчання (LMS/LXP)	Coursera for Business, Cornerstone, Moodle	Персоналізовані треки розвитку на основі дефіциту навичок	Забезпечує безперервне професійне зростання
Ефективність	Lattice, 15Five, Betterworks	Відстеження OKR/KPI, регулярний зворотний зв'язок	Спрямовує зусилля кожного на досягнення стратегічних цілей
Залученість	Peakon, Glint, Typeform	Моніторинг настроїв, пульсопитування, eNPS	Дозволяє вчасно реагувати на вигорання та демотивацію
Інтелект	Visier, Microsoft Viva Insights	Прогнозування плинності, аналіз неформальних зв'язків	Трансформує інтуїцію HR-менеджера у вивірені бізнес-рішення

В світовому бізнесі система Workday лідирує серед великих технологічних та ритейл-компаній (наприклад, Walmart з 2,1 млн. працівників, Amazon з 1,5 млн. працівників, Accenture з 730 тис. працівників, Apple з 160 тис. працівників). Система BambooHR є популярним рішенням для середнього бізнесу та стартапів.

Для українського бізнесу важливо враховувати, що іноземні інструменти цифрової HR-екосистеми (наприклад, Workday) потребують додаткових модулів. Причина полягає у відмінностях нормативно-правової бази в сфері праці та податкової звітності. Тому великий бізнес в Україні найчастіше використовує комбінацію «глобальна HRM-система (для стратегії) + локальне рішення (для кадрового обліку та зарплати)». Так, міжнародні представництва Coca-Cola HBC, Nestle або Danone в Україні використовують ті ж самі HRM-системи, що і їхні головні офіси (Workday або SAP SuccessFactors). Оскільки ці системи погано «розуміють» специфіку української податкової та трудової книжки, паралельно з ними завжди працює локальна система.

В соціотехнічній системі функціонування кожного цифрового інструменту взаємозалежне. Розглянемо автоматизований цикл розвитку персоналу. Модуль «Управління результативністю» («Performance Management») фіксує низький показник навички – LXP (Learning Experience Platform) автоматично пропонує курс – AI-аналітика оцінює, як навчання вплинуло на продуктивність та лояльність. Таким чином, в процесі діагностики система виявляє конкретну прогалину в компетенціях того чи іншого працівника, що була визначена за результатами робочих показників. Потім система, не затягуючи час, що дуже важливо, пропонує для конкретного працівника релевантний мікроконтент. Таким чином, здійснюється навчання «тут і зараз», що надає можливість уникнути часових розривів, які характерні для типового квартального планування навчання персоналу. На практиці відбувається реалізація принципу «*learning in the flow of work*» (навчання в потоці роботи). Надалі AI-аналітика замикає цикл, здійснюючи підсумкову оцінку отриманих результатів. Порівнюються показники до та після навчання працівника, аналізується зміна продуктивності праці. За потреби, якщо тенденція не покращилася, то екосистема пропонує інший формат вирішення проблеми. Наприклад, одним з інструментів вирішення питання може бути система наставництва або менторства.

На основі розглянутого прикладу автоматизованого циклу розвитку працівника, можна зробити висновок, що дана технологія є важливою для сучасного управління організаціями. HR-екосистема надає можливість швидко приймати рішення щодо персоналу, обґрунтовано витратити фінансові ресурси (наприклад, на навчання, покращення умов праці, соціальний захист), бути лояльними до працівників.

Практична реалізація HR-інжинірингу на вітчизняних підприємствах України сьогодні передбачає проектування людиноцентричного середовища через впровадження сучасних цифрових екосистем. Мова йде про комплексні HRM-платформи (Human Resource Management), які дозволяють трансформувати управління персоналом у точну систему відтворення та розвитку людського капіталу (табл. 2). Цифрові екосистеми надають можливість трансформувати старі системи управління персоналом, що були побудовані суто на адмініструванні.

Порівняльна таблиця HRM-систем, які активно використовуються на українському ринку

Система	Стартова ціна	Мова	Доцільність використання	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
HURMA	від \$36/міс.	UA, EN	компанії будь-якого розміру. Найчастіше застосовують в IT, логістиці, фінансах, ритейлі.	HRM+ATS, аналітика, AI-чатбот, eNPS, парсинг CV, календар, дашборди	All-in-one платформа (HRM + ATS + аналітика) Автоматизація рекрутингу та HR-процесів Централізована база співробітників і кандидатів Інтеграції з месенджерами та календарями Швидка підтримка	Деякі модулі потребують доопрацювання (наприклад, онбордінг) Аналітика може бути менш глибокою для великих корпорацій Налаштування ролей може бути складним для новачків
Zoho People	від \$1,25 / користувач	EN	компанії, які вже користуються Zoho або шукають гнучке рішення з міжнародним інтерфейсом	HR-конструктор, документообіг, інтеграції з Zoho	Низька ціна Гнучкий конструктор процесів і форм Зручна інтеграція з іншими продуктами Zoho Інтуїтивний інтерфейс	Менше можливостей для великих компаній Базова аналітика Обмежена автоматизація порівняно з великими HR-системами
VambooHR	від \$108 / 20 співробітників	EN	малий та середній бізнес	Персонал, база кандидатів, аналітика, проста	Простий і зрозумілий інтерфейс Зручна база співробітників і HR-документів Хороші інструменти аналітики та звітності	Обмежені можливості раутингу (часто через інтеграції) Масштабованість нижча для великих компаній Деякі функції доступні лише у платних модулях
Workable	від \$249/міс.	EN	великі компанії з масовим наймом	Рекрутинг, CRM, аналітика, резюме-пошук	Один із найкращих ATS для рекрутингу Пошук кандидатів у великій базі резюме Автоматизація комунікації з кандидатами Потужна аналітика рекрутингу	Висока ціна Менше HR-функцій поза рекрутингом Може бути надлишковим для малих команд
Breezy HR	від \$157/міс.	EN	стартапи, невеликі команди	Легке керування вакансіями, командна робота, календар	Простий і сучасний інтерфейс Швидке створення вакансій Спільна робота рекрутингової команди Інтеграції з job-порталами і календарями	Обмежені HR-функції Менш глибока аналітика Може не підійти для великих компаній
Sage HR	від 4,60 фунтів стерлінгів за одного працівника в місяць	EN	стартапи, компанії з базовими потребами	Онбордінг, відпустки, мобільний застосунок	Простий UX та швидке впровадження Управління відпустками і відсутностями Мобільний додаток для співробітників Модульний підхід	Базова HR-аналітика Обмежені рекрутингові можливості Деякі модулі оплачуються окремо
ADP Workforce Now	від \$19 за одного співробітника на місяць	EN	великі корпорації зі складними HR-процесами	Організація, аудит	Потужний раутинг та управління компенсаціями Підходить для великих організацій Розширена аналітика і звітність Підтримка складних HR-структур	Висока складність впровадження Може бути перевантаженим для малого бізнесу Інтерфейс менш інтуїтивний

Джерело: складено авторами на основі [6-8]

---

Однією з найпопулярніших комплексних HRM-систем в Україні є HURMA System. Система забезпечує керування співробітниками у єдиному особистому кабінеті: рекрутинг, адаптація, аналітика, події, payroll, HR-календар, eNPS та Q12, відстеження настроїв співробітників тощо. Єдина цифрова платформа інтегровано трансформує розрізнені процеси з управління персоналом [6].

Також в Україні набула популярності Zoho People, яка є частиною великої екосистеми Zoho. Вона являє собою хмарну систему управління персоналом організації. Використовується як в малому, так і у великому бізнесі. Дана платформа дозволяє централізовано зберігати дані, відстежувати ефективність роботи та спрощувати щоденні адміністративні завдання. HR-система забезпечує централізоване управління даними співробітників, облік робочого часу, відпусток та організаційної структури компанії. Вона також включає інструменти для оцінки продуктивності, постановки цілей, дистанційного навчання та портал самообслуговування для працівників. Крім того, система надає HR-аналітику та використовує AI-помічника Zia у платформі Zoho People для автоматизації HR-процесів.

Однією з найпопулярніших комплексних HRM-систем в Україні є HURMA System. Систем забезпечує керування співробітниками у єдиному особистому кабінеті: рекрутинг, адаптація, аналітика, події, payroll, HR-календар, eNPS та Q12, відстеження настроїв співробітників тощо. Єдина цифрова платформа інтегровано трансформує розрізнені процеси з управління персоналом [6].

Також в Україні набула популярності Zoho People, яка є частиною великої екосистеми Zoho. Вона являє собою хмарну систему управління персоналом організації. Використовується як в малому, так і у великому бізнесі. Дана платформа дозволяє централізовано зберігати дані, відстежувати ефективність роботи та спрощувати щоденні адміністративні завдання. HR-система забезпечує централізоване управління даними співробітників, облік робочого часу, відпусток та організаційної структури компанії. Вона також включає інструменти для оцінки продуктивності, постановки цілей, дистанційного навчання та портал самообслуговування для працівників. Крім того, система надає HR-аналітику та використовує AI-помічника Zia у платформі Zoho People для автоматизації HR-процесів.

Отже, вибір HRM-системи залежить від потреб компанії: HURMA є універсальним рішенням для комплексного HR-менеджменту, Workable і Breezy HR найкраще підходять для рекрутингу, BambooHR та Sage HR – для середнього та малого бізнесу, ADP Workforce Now – для великих компаній, а Zoho People залишається одним із найдоступніших варіантів за ціною.

В контексті досліджуваної теми доцільно розглянути питання розробки алгоритму щодо практичного впровадження HR-інжинірингу. Редизайн в контексті HR-інжинірингу передбачає фундаментальне переосмислення та перебудову процесів з управління персоналом. Перепроєктування робочих потоків в процесі HR-інжинірингу здійснюється з метою досягнення стратегічних цілей організації, підвищення ефективності її діяльності та оптимізації використання людських ресурсів.

Процес редизайну можна розкласти на 3 основні складові: концептуальна заміна, технологічна заміна, оптимізація маршрутів. Перша складова передбачає відмову від використання застарілих бюрократичних підходів (наприклад, паперове погодження документів шляхом візуванням) та застосування цифрових алгоритмів (системи автоматизації). Друга складова полягає у створенні єдиного цифрового середовища. Здійснюється переведення процесів управління персоналом в систему автоматизації (HRM) та інтеграція в єдину цифрову екосистему підприємства. Прийняття рішень щодо управління персоналом здійснюватиметься за алгоритмом: тригер – діагностика – дія – результат.

Наведемо приклад розширеної інтеграції: система на основі даних про продуктивність праці (виробничий модуль екосистеми підприємства ERP) та даних про компетенції працівника (HRM) самостійно пропонує управлінські дії (генерує завдання з підвищення кваліфікації, визначає період його проходження, коригує графік роботи працівника). В підсумку керівник отримує інформацію не про проблему, а про те, які заходи з її вирішення вже розроблено та запущено в реалізацію.

Третя складова редизайну «оптимізація маршрутів» базується на принципах Lean Management (ощадливого виробництва). Вона має за мету усунення етапів в управлінні персоналом, які обтяжені бюрократією та не створюють доданої вартості для кадрового потенціалу. Ключовий ефект полягає в тому, що відбувається інтелектуальна фільтрація даних, передача рутинної роботи з обробки даних електронній системі, прискорення надходження інформації, паралельне виконання декількох процесів. У підсумку HR-департамент має можливість зосереджуватись на стратегічних точках росту, зокрема, питаннях розвитку лідерства, корпоративної культури, утримання ключових талантів.

Алгоритм практичного впровадження HR-інжинірингу можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 1).

Перехід від моделі «as is» до моделі «to be» на основі застосування інструментів HR-інжинірингу передбачає переосмислення та оптимізацію існуючих HR-процесів. Це забезпечує трансформацію кадрової служби з адміністративного підрозділу у стратегічного партнера організації. В результаті підвищується адаптивність та гнучкість кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Для наочного відображення змін, які відбуваються в системі управління персоналом підприємства / організації в результаті перепроєктування, доцільно провести порівняння стану HR-процесів до та після їх редизайну. На рис. 2 візуалізовано якісну трансформацію HR-процесів. Порівняльна схема демонструє



Рис. 1. Алгоритм практичного впровадження HR-інжинірингу в системі управління персоналом

Параметр порівняння	Традиційна модель («as is»)	Модель HR-інжинірингу («to be»)
Роль HR-менеджера	адміністратор, «обробник» паперових запитів	архітектор систем, внутрішній консультант, аналітик
Збір та обробка	ручне введення, розрізнені Excel-таблиці, високий ризик помилок	автоматизований збір даних у режимі 24/7
Швидкість комунікацій	багатоступеневе погодження через пошту або паперові службові	миттєве погодження через мобільні додатки та Self-Service сервіси
Управління талантами	реактивне	предиктивне
Оцінка ефективності	суб'єктивна (щорічне анкетування, відгуки)	об'єктивна (KPI-дашборди, гейміфікована оцінка, аналіз цифрового сліду)
Навчання та розвиток	масові тренінги за загальним графіком	персоналізовані треки розвитку на основі AI-рекомендацій LMS-системи

Рис. 2. Порівняльна характеристика HR-процесів у моделях «as is» та «to be»

---

перехід від моделі традиційного адміністрування («as is») до інженерного підходу («to be»). Водночас, вона надає можливість чітко ідентифікувати економічний ефект від впровадження автоматизації.

Актуальним є питання економічної ефективності впровадження автоматизованих HR-процесів на основі HR-інжинірингу. Визначення економічної ефективності здійснюватиметься на основі ключових показників ефективності діяльності підприємства. Зокрема, аналізується зміна рівня плинності кадрів, продуктивності праці, рентабельності інвестицій в навчання персоналу, швидкості закриття вакансій, рівня залученості персоналу, вартості найму одного працівника, часу до досягнення стандартного рівня продуктивності праці, середнього рівня адаптації нових співробітників.

Згідно з результатами дослідження впровадження HRM-систем в українських компаніях, на структуру економічної вигоди суттєво впливає масштаб діяльності підприємства [9]. Так, в малому бізнесі основний ефект проявився в зменшенні адміністративного навантаження. Економія часу кожного HR-фахівця становила 2 години на тиждень. В середньому бізнесі результатом впровадження HRM-систем стала стандартизація управлінських процесів та централізація даних. Зазначені досягнення в кінцевому підсумку забезпечили прозорість процесів з управління персоналом. У великому бізнесі основна вигода проявилася у покращенні якості аналітичних процесів та управлінні розподіленими структурами. В результаті впровадження HRM-системи вдалося оптимізувати прийняття управлінських рішень та контролювати виконання стратегічних KPI.

Як приклад, представники великого бізнесу в Україні, такі як МХП (Миронівський хлібопродукт) та Укрзалізниця, активно використовують SAP (SuccessFactors) для глобального управління талантами та цифровізацію кадрових процесів відповідно. Нова Пошта використовує SMART HCM & LMS, що дозволяє керувати величезним штатом, автоматизувати навчання та оцінку персоналу.

Автоматизація напряму HR&Payroll та створення персонального електронного кабінету для 6 тис. співробітників Райффайзен Банку дозволило автоматизувати повний HR-цикл від штатного розпису до розрахунку заробітної плати. В результаті зменшилося адміністративне навантаження, підвищилася точність розрахунків заробітної плати, зміцнилася лояльність команди. Ощадбанк в умовах кадрового дефіциту впровадив єдину цифрову систему рекрутингу та HR-аналітики. В підсумку прозора аналітика в режимі реального часу надала можливість спростити процес планування потреби та найму персоналу, оцінювати ефективність каналів залучення кандидатів [10].

**Висновки.** Застосування сучасних IT-інструментів в HR-процесах надає можливість побудувати стійку модель управління персоналом організації, здійснювати проєктування кадрових процесів з урахування стратегічних планів діяльності підприємства. Системне управління персоналом із використанням цифрових інструментів забезпечує розвиток та посилює кадровий потенціал команди.

Разом з тим, подальший розвиток цифрових технологій та їх використання в HR-процесах мають бути спрямовані на формування адаптивних HR-систем, що здатні функціонувати в умовах невизначеності, та на персоналізацію траєкторії розвитку з урахування продуктивності та психотипу працівника.

#### Список використаних джерел:

1. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021, № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
2. Матківська Х. С., Зачко О. Б. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 1 (27). С. 204–214. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204>
3. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Назаренко О. П. Управління діджиталізацією HR -процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
4. Кіфяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86>
5. Бірюков Є. HR-екосистема, як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025, № 2 (78). С. 142-152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-142-152>
6. 7 найкращих HRM-систем для бізнесу в Україні. Hurma Blog. 2024. 11 вересня. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>
7. Human Resources Software: SoftwareFinder. URL: <https://softwarefinder.com/hr>
8. Ultimate guide to HR management platforms compared side-by-side. *UMA Technology*. 2024. URL: [https://umatechnology.org/ultimate-guide-to-hr-management-platforms-compared-side-by-side/?utm\\_source=chatgpt.com](https://umatechnology.org/ultimate-guide-to-hr-management-platforms-compared-side-by-side/?utm_source=chatgpt.com)
9. Kravchuk, O. & Martyniuk, L. (2026). HR process digitalization efficiency: scenario-based estimates for ukrainian companies. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (23). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2026-23-04-02>
10. Яворський Р. Як бізнес інтегрує digital-інструменти в HR. *Економічна правда*. 2026. 5 березня. URL: <https://surl.lu/eukhzg>

---

### References:

1. Zbritskaya, T. & Soroka, A. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [Personnel management in the era of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (31). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
2. Matkivska, K. & Zachko, O. (2024). Modeli tsyfrovizatsii system HR-menedzhmentu bezpeko-oriientovanykh orhanizatsii [Models of digitalization of HR management systems of security-oriented organizations]. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (1 (27)), 204–214. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204>
3. Komandrovskaya, V., Kryvytska, N. & Nazarenko, O. (2024). Upravlinnia didzhytalizatsiieiu HR-protsesiv v biznesi [Management of digitalization of HR processes in business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
4. Kyfiak, V. I., & Zapukhliak, V. M. (2021). Instrumenty HR-inzhynirynhu v upravlinni orhanizatsiiamy [Tools of HR-engineering in organization management]. *Efektivna ekonomika*, (10). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86>
5. Biriukov, Ye. (2025). HR-ekosystema yak instrument innovatsiinoho rozvytku liudskoho potentsialu maloho ta serednoho biznesu [HR-ecosystem as a tool for innovative development of human potential of small and medium-sized businesses]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (2 (78)), 142–152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-142-152>
6. 7 naikrashchykh HRM-system dlia biznesu v Ukraini [7 best HRM systems for business in Ukraine]. (2024, September 11). URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrai-i-chomu/>
7. Human Resources Software. *SoftwareFinder*. URL: <https://softwarefinder.com/hr>
8. Ultimate guide to HR management platforms compared side-by-side. (2024). *UMA Technology*. URL: [https://umatechnology.org/ultimate-guide-to-hr-management-platforms-compared-side-by-side/?utm\\_source=chatgpt.com](https://umatechnology.org/ultimate-guide-to-hr-management-platforms-compared-side-by-side/?utm_source=chatgpt.com)
9. Kravchuk, O., & Martyniuk, L. (2026). HR process digitalization efficiency: scenario-based estimates for ukrainian companies. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (23). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2026-23-04-02>
10. Yavorskyi, R. (2026, March 5). Yak biznes intehruie digital-instrymenty v HR [How business integrates digital tools into HR]. *Ekonomichna Pravda*. [pravda.com.ua](http://pravda.com.ua). URL: <https://surl.luh.gov.ua/eukhzhg>

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026