

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ РИТЕЙЛУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

СТЕПАНЮК ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент,
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
СТЕПАНЮК ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Цифровізація управління персоналом в організаціях сфери ритейлу»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти імплементації цифрових технологій в управління персоналом.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом у ТОВ «Книгарня «Є» та їх цифровізація.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретичних і концептуальних засад цифровізації процесів в управлінні персоналом та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо їх вдосконалення в ТОВ «Книгарня «Є».

Завдання:

6.1. Розкрити зміст ключових концепцій трансформацій у сфері управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0».

6.2. Навести класифікацію, розкрити можливості застосування, аргументувати ефекти від впровадження інструментів та технологій цифровізації процесів управління персоналом.

6.3. Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Книгарня «Є» та здійснити діагностику його діяльності на ринку книжкової торгівлі та праці.

6.4. Провести аналіз практичних аспектів застосування цифрових технологій в управлінні персоналом.

6.5. Обґрунтувати вибір цифрових рішень для оптимізації процесів управління персоналом.

6.6. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом на засадах проєктного менеджменту.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Ключові концепції трансформацій у сфері управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0»	8
1.2. Інструменти та технології цифровізації процесів управління персоналом: класифікація, можливості застосування, ефекти від впровадження.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика та діагностика діяльності на ринку книжкової торгівлі та праці	30
2.2. Аналіз практичних аспектів застосування цифрових технологій в управлінні персоналом	40
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КНИГАРНЯ «Є» НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ.....	53
3.1. Обґрунтування вибору цифрових рішень для оптимізації процесів управління персоналом.....	53
3.2. Проєктне впровадження цифрового інструменту: етапи реалізації, ризики та оцінювання ефективності	66
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність. Цифровізація управління персоналом є одним із ключових напрямів сучасних організаційних трансформацій. В умовах нестабільності особливого значення набувають швидкість прийняття рішень, адаптивність і ефективна робота з командами. Цифрові інструменти допомагають організаціям оперативно реагувати на виклики, автоматизувати рутину, аналізувати дані та підвищувати залученість персоналу.

Водночас змінюється ринок праці: співробітники очікують зручних цифрових сервісів для рекрутингу, навчання, оцінювання, що робить цифровізацію не просто конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою ефективності та розвитку.

Ступінь дослідженості проблеми. Науковий доробок українських та зарубіжних вчених і фахівців-практиків за проблематикою цифровізації управління персоналом – різновекторний та багатогранний. В Україні важливими є роботи Жилінської О. І., Колота А. М., Герасименко О. О., Нетреби І. О., Рудакової С. Г., Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В., Васьківа О. М., Борщука І. В., Бея Г. В., Середи Г. В., Кравчук О. І., Шевченка А. С., Приймака В. М. та їх співавторів. Вони присвячені самоорганізації, технологічному розвитку, концепції «Праця 4.0», інформаційним системам, цифровому менеджменту, штучному інтелекту та управлінню проектами.

Серед зарубіжних дослідників варто виділити Schwertner K., Kraus S., Torres R., Verma A., Bissola R., Imperatori B., Sen S., Al-Rwaidan R., Patel K., які аналізують цифрову трансформацію бізнесу, вплив «Індустрії 4.0», автоматизації, штучного інтелекту та цифрових стратегій на управління персоналом.

Мета роботи – поглиблення теоретичних і концептуальних засад цифровізації процесів в управлінні персоналом та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо їх вдосконалення в ТОВ «Книгарня «Є».

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- 1) розкрити зміст ключових концепцій трансформацій у сфері управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0».
- 2) навести класифікацію, розкрити можливості застосування, аргументувати ефекти від впровадження інструментів та технологій цифровізації процесів управління персоналом.
- 3) навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Книгарня «Є» та здійснити діагностику його діяльності на ринку книжкової торгівлі та праці.
- 4) провести аналіз практичних аспектів застосування цифрових технологій в управлінні персоналом.
- 5) обґрунтувати вибір цифрових рішень для оптимізації процесів управління персоналом.
- 6) розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом на засадах проєктного менеджменту.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом у ТОВ «Книгарня «Є» та їх цифровізація.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти імплементації цифрових технологій в управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретико-концептуальну основу дослідження сформовано на базі фундаментальних положень сучасної теорії менеджменту, наукового доробку українських та зарубіжних авторів у сфері управління персоналом та цифровізації. Для досягнення мети застосовано логічний, системний, порівняльний та описовий аналіз і синтез – для розкриття теоретичних засад цифровізації та порівняння підходів. Також використовувалися спеціальні методи та інструменти наукового дослідження: SWOT-аналіз використано для оцінки цифровізації в організації, матрицю ризиків – для виявлення й мінімізації ризиків, багатокритерійний аналіз – для вибору оптимальних рішень. Проєктні

підходи та каскадна модель слугували для планування впровадження, а ситуаційний підхід – для аналізу кейсів і пошуку ефективних рішень.

Дослідження виконано на матеріалах ТОВ «Книгарня «Є», однієї з провідних мереж книгарень України, заснованої у 2007 році. Організація спеціалізується на роздрібному онлайн- та офлайн-продажу книжкової продукції й активно впроваджує цифрові рішення як у взаємодії з клієнтами, так і у внутрішньому управлінні, зокрема в управлінні персоналом. Це робить її релевантним прикладом для аналізу цифровізації в роздрібній торгівлі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи – 83 сторінки; робота містить 17 рисунків, 32 таблиці; список використаних джерел, що містить 122 найменування та розміщений на 13 сторінках, 6 додатків – 22 сторінки.

Результати наукових досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у науковій статті «Цифровізація управління в організаціях: процес, інструменти, модель імплементації у практику» (співавторство: Герасименко О. О., Степанюк Т. В.), опублікованій у журналі Наукові перспективи (2024, №1(43), с. 405–417); у тезах «Штучний інтелект як каталізатор трансформації HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні» на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (27 березня 2025 року). Наукова робота на тему: «Цифровізація як інноваційний вектор управління в організаціях банківської сфери» здобула перше місце у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2023/2024 навчальному році (спеціалізація «Менеджмент інвестиційної та інноваційної діяльності», Київ, березень 2024 р.)

Крім наукових публікацій, результати дослідження впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Книгарня «Є», що підтверджується відповідною довідкою про впровадження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Ключові концепції трансформацій у сфері управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0»

Все в світі розвивається з шаленою швидкістю. Те, що було науковим проривом, новітньою технологією або інноваційним інструментом для людства кілька років тому, сьогодні вже є невід'ємною частиною нашого життя. Ці зміни стосуються всіх сфер життєдіяльності: від міжособистісних комунікацій до міжнародного документообігу. Аналізуючи останні п'ять років, можна помітити, як змінилися підходи до комунікації, ведення бізнесу та організації роботи під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної російської воєнної агресії в Україні. Ці фактори стали причиною ще швидшого розвитку технологій як в межах держави, так і кожної окремої організації. Тому «Індустрія 4.0» набуває все більшої актуальності.

Термін «Індустрія 4.0» вперше було застосовано ще в 2011 році в Німеччині на Ганноверському ярмарку (промисловій виставці-ярмарку) в межах державної стратегії «High-Tech Strategy 2020» [115]. Дана концепція мала на меті поступовий перехід промисловості до нового етапу розвитку, а саме до цифрового виробництва, заснованого на впровадженні автоматизації, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналізу великих даних (Big Data). Проте варто зазначити, що з часом дана концепція почала стосуватися не лише промислового виробництва. Сьогодні вона знаходить застосування в усіх сферах нашого життя: від торгівлі та транспортної системи до сфери охорони здоров'я та управління персоналом.

Суть «Індустрії 4.0» полягає в тому, що організації та бізнеси мають інтегрувати в роботу такі інструменти як хмарні технології, інтернет-речей, штучний інтелект, великі масиви даних (big data) тощо та автоматизувати й оптимізувати процеси завдяки цьому [100]. Таким чином підвищується точність та швидкість обробки даних, вивільняється час працівників для виконання більш стратегічних завдань та оптимізуються рутинні процеси.

Простими словами кажучи, дана концепція передбачає передачу частини задач технологіям й побудови цифрової екосистеми, де дані інструменти обмінюються інформацією між собою без участі людини, що допомагає приймати точніші та швидші рішення.

«Індустрія 4.0» або «Четверта промислова революція» є логічним продовженням попередніх концепцій, еволюція яких почалася ще в XVIII ст. [115]. Схематично сутність всіх концепцій продемонстровано на рисунку 1.1:

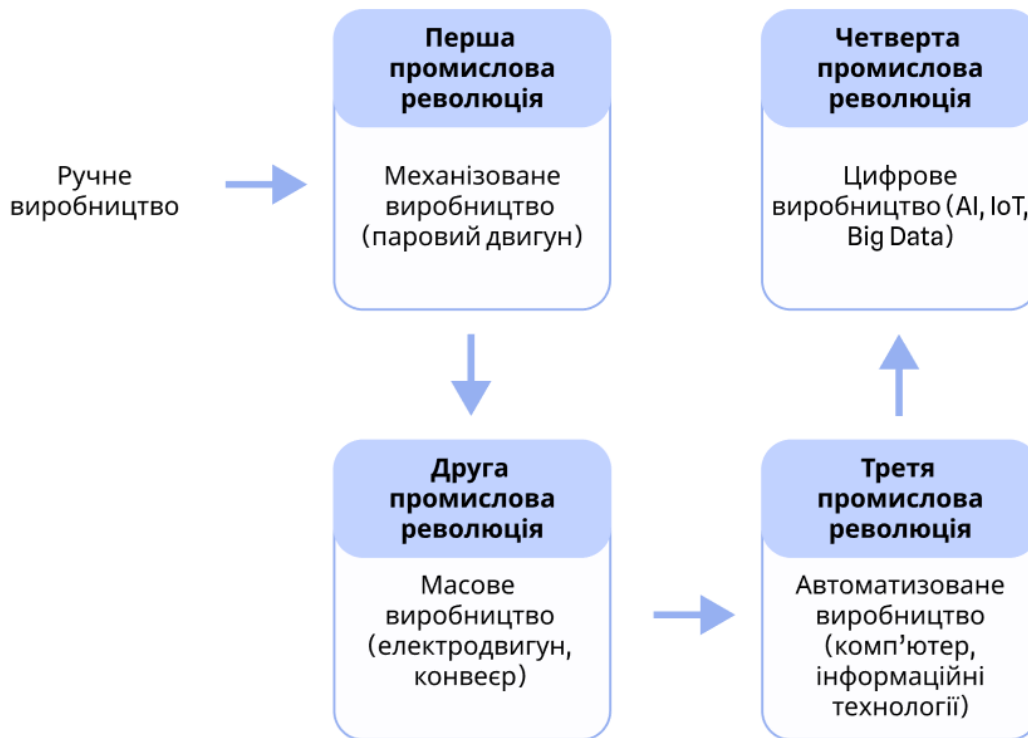


Рис. 1.1.1. Схема еволюції промислових революцій*

*Джерело: Розроблено автором на основі [15, 100, 115]

Тож бачимо з рисунку 1.1.1, кожна наступна революція будувалася на технологічних проривах, які дозволяли підвищувати ефективність виробництва, зменшувати потребу в ручній праці та прискорювати обробку інформації. Таким чином «Індустрія 4.0» базується на використанні цифрових технологій, що кардинально змінюють не лише процеси виробництва, а й підходи до управління бізнесом у цілому.

«Четверта промислова революція» змінила саму логіку організації роботи. Якщо раніше організації будували свою діяльність навколо чітких

ієрархічних структур і стабільних процесів, то сьогодні ключовими стали гнучкість, швидкість адаптації та готовність до постійних змін. В додачу до цього, основною цінністю та ключовим ресурсом в сучасному світі стала інформація. Ще Уїнстон Черчілль говорив всім відому фразу: «Хто володіє інформацією, то володіє світом» [90]. І саме «Індустрія 4.0» дала можливість організаціям працювати на основі цієї зібраної інформації та отриманих даних. Замість інтуїтивного прийняття рішень все частіше використовуються аналітика, прогнозування та моделювання ситуацій [121]. Завдяки цьому організації можуть точніше планувати свої дії, краще розуміти потреби ринку й знижувати ризики.

Також варто зазначити, що одним із головних результатів цифрової трансформації стало те, що в центрі уваги організацій постав не тільки продукт або процес, а саме людина: і як клієнт, і як працівник, і як діловий партнер [114]. Організації почали приділяти більше уваги персоналізації послуг, досвіду користувачів. Для жорстких ієрархічних структур вже немає місця. Все більшою є тенденція на активну співпрацю між відділами та окремими працівниками, формування проектних груп та їхня відносна автономність. Роль керівника в той же час все більше асоціюється із лідером, людиною, яка не просто віддає наказ та контролює їх, а розуміє та мотивує своїх підлеглих, намагаючись задовільнити і їхні потреби теж [65]. Тобто все більшої цінності надається працівнику як особистості.

Враховуючи вищевикладене, очевидним є й те, що трансформація торкнулася всіх складових бізнесу, зокрема й сфери управління персоналом. І тут зазначимо, що змінюються не лише вимоги до самих працівників, а й роль департаментів з управління персоналом в організаціях. Управління персоналом більше не обмежується кадровим діловодством, а стає стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на розвиток і успіх бізнесу [114]. Тому далі логічно розглянути, як змінювалося управління персоналом в історичній перспективі та до яких трансформацій він прийшов у межах «Індустрії 4.0».

Варто почати з того, що необхідність в управлінні працею з'явилася ще на початку індустріалізації, коли ручне ремісниче виробництво почало змінюватися механізованими процесами. Спочатку це управління було зосереджене на контролі робочого часу і підтримання дисципліни. Проте із зростанням масштабів підприємств та ускладненням виробничих процесів виникла потреба в системному підході до залучення, розвитку та утримання працівників.

Для кращого розуміння того, як змінювалося управління персоналом в межах кожної промислової революції, було побудовано схему-порівняння, яка представлена на рисунку 1.1.2 нижче:



Рис. 1.1.2. Еволюція управління персоналом у межах промислових революцій*

*Джерело: розроблено автором на основі [21, 114, 115]

Аналізуючи детальніше кожний етап розвитку управління персоналом, зазначимо, що в межах «Індустрії 1.0» (кінець XVIII – початок XIX ст.) він навіть не був окремим напрямом. Проте в міру того, що в той час почали з'являтися перші великі організації, то поставало питання щодо

систематичного підходу до організації праці [114]. Основна увага приділялася контролю робочого часу, дисципліні та підтриманню порядку на виробництві. Працівник сприймався переважно як ресурс для виконання фізичної праці, а не як актив, що потребує розвитку.

Одним із перших, хто звернув увагу на важливість умов праці, був Роберт Оуен. У своїй праці «Новий погляд на суспільство (*A New View of Society*)» (1813) він підкреслював, що покращення житлових умов, освіти та робочого середовища працівників позитивно впливає на їхню продуктивність та добробут [99]. Хоча тоді ще не існувало систем управління персоналом у сучасному розумінні, саме ідеї Оуена заклали основи для подальшого розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

В період «Індустрії 2.0» (XIX – початок XX ст.) почали зароджуватися перші служби управління працею, а саме кадрові відділи на великих організаціях. Їх основними завданнями стали наймання працівників, ведення обліку кадрів, контроль за трудовою дисципліною та вирішення окремих соціальних питань, зокрема охорони праці.

Відомий всім «батько наукового менеджменту», Фредерік Тейлор наголошував на важливості правильного підбору персоналу відповідно до здібностей і наукової організації робочого процесу для досягнення максимальної продуктивності [100]. Мотивація працівників базувалася переважно на матеріальних стимулах: стабільній заробітній платі, можливості отримання премій та елементарних соціальних гарантіях. Однак соціальні аспекти праці все ще залишалися другорядними порівняно з потребою забезпечити безперервність виробничого процесу [103].

Велику увагу варто звернути на «Індустрію 3.0» (друга половина XX ст.), адже саме в даний період управління персоналом сформувалося як комплексна система яка охоплює не тільки облік і контроль, а й відбір, адаптацію, навчання, розвиток і мотивацію працівників [114]. Значного поширення набула ідея про те, що працівники мають бути не лише виконавцями завдань, а важливим стратегічним ресурсом організації. У цей

час також активно розвивалися напрями оцінювання результативності праці, побудови систем навчання та професійного зростання, а також поширювалася практика розвитку корпоративної культури. Поступово підрозділи управління персоналом перетворювалися на повноцінних партнерів бізнесу у досягненні його цілей.

«Індустрія 4.0» (з початку XXI ст.) принесла із собою великі зміни не лише у виробничі процеси, а й в напрям управління персоналом, який перестав бути лише процесом адміністрування і перетворився на комплексну систему підтримки розвитку особистості, формування гнучких умов праці та забезпечення добробуту [115]. Його складові продемонстровано на рисунку 1.1.3:



Рис. 1.1.3. Основні складові управління персоналом в межах «Індустрії 4.0»*

*Джерело: розроблено автором на основі [15, 22, 26, 100]

Наведемо пояснення щодо представленої вище схеми.

1. Людиноцентричність і досвід працівника.

В межах Індустрії 4.0 фокус в організації роботи змістився з процесів і процедур на самого працівника, на людину. Сучасні організації дедалі частіше будують свої стратегії управління персоналом навколо потреб, цінностей та очікувань співробітників. Формується усвідомлення того, що ефективність організації напряму залежить від рівня задоволеності, залученості та особистісного розвитку працівників [100].

Сьогодні стало важливим створення позитивного досвіду працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією: від етапу відгуку на вакансію до виходу з організації. Це включає в себе персоналізацію кар'єрних шляхів, індивідуальне планування розвитку співробітника, гнучкість умов праці, відкриту комунікацію та турботу про добробут працівника [25]. І тут хочемо звернути увагу, що людиноцентричність більше не сприймається як додатковий бонус або елемент корпоративної культури. Бо сьогодні це вже необхідна складова конкурентоспроможності організації на ринку праці та один із основних чинників стабільного розвитку бізнесу в умовах постійних змін.

2. Лідерство, культура довіри і гнучкість.

Іншою важливою характеристикою нового підходу до управління персоналом є роль керівника. Якщо раніше основною функцією управлінця було планування і контроль, то сьогодні це – наставництво, розвиток команди та створення атмосфери довіри [32].

Керівник має бути лідером. А сучасний лідер – це не просто той, хто розподіляє завдання між виконавцями і контролює їх виконання. Це – людина, яка підтримує, надихає і допомагає розкривати потенціал кожного члена команди [57]. Такий підхід вимагає відкритої комунікації, чесного зворотного зв'язку та готовності слухати, а не лише вимагати.

В той же час важливим аспектом є гнучкість як у стилі управління, так і в організації роботи. Вже на власному досвіді всі ми відчули вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни росії проти України, коли організації мали швидко адаптуватися до вимог часу. Таким чином віддалені формати

роботи, гібридні моделі, проєктні групи стали необхідними для таких ситуаціях, але залишилися в практиці й за звичних умов.

Тобто можемо сказати, що в центрі такої моделі лідерства є довіра до працівників, а не контроль над кожним їх кроком. Саме довіра дозволяє командам бути гнучкими, відповідальними і готовими до змін, які, як відомо, такі характерні для сучасного бізнес-середовища.

3. Сталий розвиток навичок і потенціалу.

Як було вже неодноразово згадано вище, все в світі дуже швидко змінюється і розвивається. Сьогодні вже недостатньо один раз отримати диплом і працювати за професією все життя. Працівники мають постійно оновлювати свої знання, набувати нових навичок і адаптуватися до змін [25]. А це означає, що організації мають активно впроваджувати програми підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікації (reskilling), допомагаючи співробітникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Звернемо також увагу, що особливий акцент робиться на розвиток так званих навичок майбутнього: критичного мислення, креативності, здатності до співпраці, емоційного інтелекту та гнучкості. Ці компетентності стають навіть важливішими за вузькоспеціалізовані технічні знання.

Загалом важливим стає не те, що працівник знає сьогодні, а наскільки швидко він здатний вчитися завтра. Тому організації змінюють підходи до розвитку персоналу: замість формального навчання вони створюють середовище, де вчитися природно, постійно й цікаво. Саме тому напрям навчання так активно розвивається в управлінні персоналом.

4. Турбота про добробут і залученість працівників.

Не менш важливим є аспект щодо створення умов, за яких працівник не лише виконує свої завдання, а й почувається частиною спільноти. Турбота про фізичне та психологічне благополуччя співробітників вийшла за межі окремих ініціатив і стала частиною загальної стратегії організацій [22].

У дану складову включаємо наступне: підтримка ментального здоров'я працівників, програми добробуту (wellbeing), увага до балансу між роботою та особистим життям. Звертаємо увагу також, що в той час як останнє в Україні лише починає набирати обертів та розвиватися, в країнах Європи дане поняття вже давно є частиною робочого життя.

Важливим залишається і питання залученості, адже працівники прагнуть бачити свій реальний внесок у спільну справу, відчувати свою цінність і вплив на результати. Та турбота і залученість не зводяться до кількох політик чи бонусів. Це перш за все питання довіри, щирості і поваги, які неможливо закріпити наказами, але які визначають, чи залишаться талановиті люди в організації на довгий час.

Підсумовуючи, зазначимо, що «Індустрія 4.0» не просто принесла нові технології у сферу управління персоналом, а докорінно змінила самі основи підходу до роботи з людьми. Сьогодні в центрі уваги опинилися не процеси чи інструкції, а людина, її розвиток, залученість, добробут і особистісна реалізація в межах організації.

І хоча загальні характеристики зміни підходу до управління персоналом є подібними у всьому світі, способи їх реалізації значною мірою залежать від національних традицій, культурних особливостей і економічних умов. Тобто в різних країнах управління персоналом може мати ще свої особливості.

Тому вважаємо за доцільне порівняти Україну та три інші країни, щоб виявити ці відмінності. Для порівняння обрано США, Німеччину та Японію, оскільки вони представляють різні підходи до управління персоналом. З одного боку США, які показують модель, де акцент робиться на гнучкості, індивідуальних досягненнях і швидкому розвитку кар'єри. Далі Німеччина, яка відома своїм системним підходом до підготовки кадрів і турботою про стабільність працівників. І на противагу – Японія, яка вирізняється корпоративною культурою, орієнтацією на колектив і довготривалу роботу в одній організації.

Порівняльна характеристика представлена в таблиці 1.1.1 нижче:

Таблиця 1.1.1

Порівняльна характеристика підходу до управління персоналом в різних країнах в межах «Індустрії 4.0»*

Критерій порівняння	Україна	Німеччина	США	Японія
Ставлення до працівника	Перехід від ресурсу до партнера	Соціально захищений працівник	Стратегічний партнер, індивідуальні досягнення	Частина корпоративної спільноти
Кар'єрна модель	Традиційна лінійна модель, спроби гнучкості	Чіткі кар'єрні шляхи через профосвіту	Гнучкі маршрути розвитку	Просування за старшинством
Формати зайнятості	Фултайм, зростає віддалена робота	Фултайм, зростає гнучка зайнятість	Гнучка, дистанційна, проектна робота	Переважає повної зайнятості
Стиль управління	Ієрархічний стиль із трендом на відкритість	Поєднання ієрархії та участі працівників	Горизонтальне управління, коучинг	Ієрархічне управління, повага до авторитету
Підходи до розвитку працівників	Зростаючий інтерес до розвитку навичок	Сильна система професійної освіти	Безперервне навчання, цифрові платформи	Навчання в межах організації
Рівень уваги до добробуту працівників	Обмежені wellbeing-програми, розвиток тренду	Стабільні програми підтримки працівників	Розвинені wellbeing-ініціативи	Фокус на колективний добробут

*Джерело: розроблено автором на основі [35, 62, 65, 121]

Аналізуючи проведене порівняння, бачимо, що хоч і основні принципи розвитку управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0» є подібними в різних країнах, способи їх реалізації суттєво відрізняються. Таким чином у США акцент робиться на гнучкості, індивідуальному розвитку та цифровізації процесів. У Німеччині сильніше відчувається вплив традицій стабільної зайнятості та професійної освіти. Японія зберігає орієнтацію на колективізм і довгострокову лояльність працівників. Україна ж перебуває на етапі активної трансформації: традиційні моделі ще зберігаються, але

водночас дедалі більше організацій впроваджують сучасні підходи до управління персоналом.

Наведене вище переконує: «Індустрія 4.0» суттєво змінила принципи управління персоналом. Акцент змістився на людину, її розвиток і залучення. Сучасні підходи управління персоналом базуються на гнучкості, персоналізації досвіду працівників і турботі про їхній добробут. При цьому в різних країнах ці зміни реалізуються по-різному: на особливості впливають культурні цінності, моделі ринку праці та рівень економічного розвитку.

Якщо говорити про перспективи теорії та практики управління персоналом в найближчому майбутньому, то доцільно припустити, що даний напрям буде розвиватися ще швидше, реагуючи на нові виклики, зміни у пріоритетах. У фокусі при цьому, звісно ж, залишиться людина, проте підходи до її залучення, розвитку й підтримки стануть ще більш персоналізованими та гнучкими. Зростатиме роль даних у прийнятті рішень, а також важливість емоційного інтелекту й здатності організацій підтримувати баланс між технологіями й людяністю працівників і постійний розвиток технологій.

1.2. Інструменти та технології цифровізації процесів управління персоналом: класифікація, можливості застосування, ефекти від впровадження

В наш час цифровізація є одним із найважливіших чинників розвитку організації, в тому числі в напрямі управління персоналом. У межах «Індустрії 4.0» цифрові технології перестали бути просто підтримкою бізнес-процесів. Вони стали їхньою основою, змінюючи саму логіку роботи організацій. Теорія доводить, а практика підтверджує, що управління персоналом більше не може існувати поза цифровим середовищем, оскільки саме цифрові рішення забезпечують гнучкість, оперативність, аналітичність і персоналізацію процесів роботи з персоналом [9].

Цифровізація є важливою в умовах глобалізації, дистанційної роботи, підвищення конкуренції за таланти. Це змушує організації активно

впроваджувати цифрові інструменти на всіх етапах життєвого циклу працівника [32]. Це дає підстави стверджувати, що цифровізація управління персоналом сьогодні це не лише про тренд, а й про необхідну умови ефективної діяльності організацій у новій економічній реальності.

Можна вважати, що цифровізація процесів загалом є одною із найважливіших частин концепції «Індустрії 4.0». В даному випадку вважаємо за доцільне визначити, що саме мається на увазі під терміном «цифровізація управління персоналом».

Погоджуємо із обома визначеннями наведеними в глосаріях Gartner та McKinsey & Company відповідно:

1. Це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей отримання доходу та створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу [82].
2. Це фундаментальна перебудова того, як організація працює, з метою створення цінності шляхом безперервного впровадження технологій у широкому масштабі [92].

Обидва підходи акцентують на тому, що цифровізація виходить за межі простої автоматизації процесів і спрямована на глибоку перебудову внутрішніх і зовнішніх операцій організації. Водночас, на наше глибоке переконання, у сфері управління персоналом важливо враховувати не лише зміни в технологічному забезпеченні процесів, але й трансформацію взаємодії між компанією та її співробітниками, що вимагає нового бачення ролі управління персоналом у стратегічному розвитку організації.

Таким чином, опираючись на вищенаведені визначення та аналіз наукових праць [52, 65, 87, 107, 121], маємо змогу сформулювати авторське трактування даного терміну:

Цифровізація управління персоналом – це стратегічна інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи з працівниками, посилення залученості

співробітників, розвиток аналітики даних і забезпечення адаптивності організації до викликів динамічного зовнішнього середовища.

Зазначимо, що цифровізація має широкі можливості застосування практично в усіх напрямках управління персоналом, охоплюючи як операційні, так і стратегічні функції. Цифровізація може застосовуватися у рекрутингу, адаптації нових працівників, навчанні та розвитку персоналу, управлінні ефективністю, формуванні корпоративної культури, а також у сфері аналітики даних щодо персоналу тощо [28]. Наукою доведено та практикою підтверджено, що використання цифрових інструментів дозволяє не лише підвищити ефективність окремих процесів, а й кардинально змінює модель взаємодії між роботодавцем та працівниками, сприяючи формуванню гнучкої, прозорої та людиноцентричної системи управління персоналом.

Вважаємо за доцільне детально розглянути можливості застосування цифрових інструментів в різних напрямках управління персоналу, а також те, який результат вони можуть мати. Результати представлені в таблиці 1.2.1 нижче:

Таблиця 1.2.1

Інструменти цифровізації напрямів управління персоналом*

Цифровий інструмент	Принцип роботи	Очікуваний результат від впровадження
1	2	3
<i>Рекрутинг</i>		
Системи автоматизованого рекрутингу (ATS)	Автоматичний скринінг резюме, порівняння кандидатів із вимогами вакансії, відбір найрелевантніших	Скорочення часу на закриття вакансій, підвищення якості підбору, зниження впливу людських упереджень
Відеоінтерв'ю з AI-аналізом	Аналіз відеовідповідей кандидатів: міміка, голос, зміст, «софт» навичок	Об'єктивніша оцінка кандидатів, економія часу рекрутера
Чат-боти для рекрутингу	Автоматизовані відповіді на запитання кандидатів, попередній відбір, планування інтерв'ю	Покращення досвіду кандидатів, зниження навантаження на відділ управління персоналом
<i>Онбординг</i>		
Платформи онбордингу	Чек-листи, інтерактивні завдання, електронні курси, гейміфікація	Швидша інтеграція працівника в команду, підвищення залученості, зменшення помилок під час адаптації

Продовження таблиці 1.2.1

1	2	3
Чат-боти для онбордингу	Відповіді на типові запитання, допомога у навігації по організації	Зменшення навантаження на відділ управління персоналом, покращення досвіду працівника
<i>Навчання та розвиток</i>		
Системи управління навчанням (LMS)	Онлайн-курси, тестування, відстеження прогресу, персоналізовані рекомендації	Підвищення кваліфікації персоналу, економія часу й ресурсів на навчання
Віртуальні тренажери (VR/AR)	Моделювання реальних робочих ситуацій у віртуальному середовищі для практичного відпрацювання навичок	Покращення практичних умінь, зниження помилок у реальній роботі, підвищення впевненості працівників
<i>Оцінювання ефективності персоналу</i>		
Системи управління ефективністю	Постановка цілей, регулярний моніторинг виконання, аналітика результатів	Прозорість оцінювання, підвищення мотивації та продуктивності працівників
<i>HR-аналітика</i>		
HR-аналітика (People Analytics)	Збір та аналіз HR-даних (плинність кадрів, причини звільнень, залученість), побудова прогнозних моделей	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення утримання талантів
<i>Управління документообігом і діловодством</i>		
Системи обліку кадрів і зарплати	Автоматизація обліку робочого часу, нарахування зарплати, ведення кадрової документації	Зниження помилок, економія часу на рутинних операціях
Електронний документообіг	Автоматизація створення, узгодження, підписання та збереження HR-документів	Прискорення бізнес-процесів, мінімізація паперової роботи, підвищення точності даних

**Джерело: розроблено автором на основі [6, 32, 87, 95, 121]*

Як бачимо з таблиці, варіанти застосування цифрових інструментів в управлінні персоналом – структуровані та різнопланові. Як видно з наведеної таблиці, один і той самий інструмент може виконувати різні функції залежно від завдань організації. Так, наприклад, чат-бот може використовуватись як для рекрутингу (відповіді кандидатам, планування співбесід), так і для онбордингу (допомога новим працівникам у знайомстві з компанією). Або ж AI-аналіз відео, який в більшості використовується саме при первинних інтерв'ю, також може застосовуватися для оцінювання персоналу при проведенні атестації тощо.

В той же час деякі платформи поєднують у собі одразу кілька напрямів цифровізації управління персоналом. Візьмемо для прикладу LMS (Learning Management System), яка може одночасно забезпечувати онлайн-навчання, оцінювання знань та адаптацію нових працівників. З цього слідує твердження про гнучкість сучасних технологічних рішень, що дають можливість організаціям будувати систему управління персоналом, максимально адаптовану до власних потреб.

Цифрові інструменти загалом можна класифікувати за різними критеріями. Вважаємо за доцільне розглянути їхню класифікацію за функціональною роллю в процесах управління персоналом [52], що представлено на схемі 1.2.1 нижче:

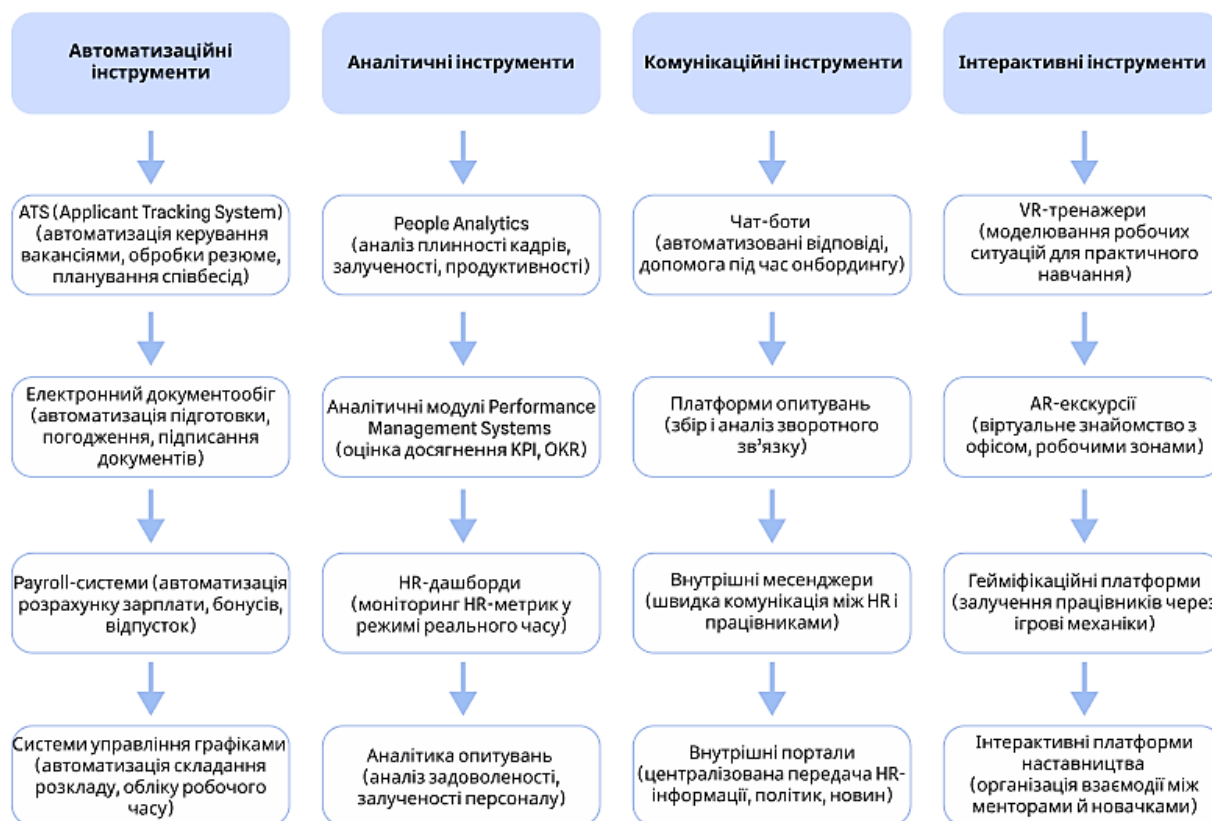


Рис. 1.2.1 Класифікація інструментів цифровізації управління персоналом за функціональною роллю в процесах*

*Джерело: розроблено автором на основі [28, 52,60, 95]

Наведена класифікація свідчить, що для кожного завдання в управлінні персоналом можна знайти відповідний цифровий інструмент, що створює

достатньо велику кількість можливостей для організацій в покращенні процесів з управління персоналом.

Іншим типом класифікації, вартим уваги, є класифікація за ступенем впливу на організацію [28, 32]. За даним критерієм можна виділити такі категорії:

- 1) Операційні інструменти – забезпечують виконання повсякденних завдань з управління персоналом, автоматизують рутинні процеси. Це можуть бути згадані вище ATS, payroll-системи, електронний документообіг.
- 2) Тактичні інструменти – допомагають управляти персоналом на рівні підрозділів, контролювати ефективність, підтримувати навчання та розвиток. Наприклад, LMS, Performance Management Systems, системи оцінки компетентностей.
- 3) Стратегічні інструменти – забезпечують прийняття рішень на рівні всієї організації, формування стратегії управління персоналом та прогнозування. До таких інструментів входять People Analytics, прогностичні аналітичні моделі, HRBI (HR Business Intelligence) [28].

Розуміючи які цифрові інструменти існують та як вони можуть бути використані в цифровізації управління персоналом, можемо розглянути фактологічні дані, як організації вже застосовують ці інструменти в своїй діяльності, представлені в таблиці 1.2.2:

Таблиця 1.2.2

Фактологічні дані впровадження цифрових інструментів в управлінні персоналом*

Організація	Наявна проблема	Цифровий інструмент, принцип дії	Результат
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Unilever	Тривалий процес рекрутингу, упередженість у відборі	HireVue, Pymetrics (AI-рекрутинг) - Автоматичний аналіз відповідей, міміки та тону голосу. - Гейміфіковані тести оцінювали когнітивні здібності, скорочуючи кількість інтерв'ю.	Скорочення часу найму на 75%, підвищення різноманіття кандидатів

Продовження таблиці 1.2.2

1	2	3	4
Siemens	Високий рівень плинності персоналу, низька залученість	Visier (People Analytics) - Аналіз історичних даних про працівників для прогнозування ризиків звільнення та планування навчання.	Зниження плинності на 30%, точніше планування навчання
IBM	Обмежені можливості розвитку кар'єри, відтік талантів	Watson Career Coach (AI-чат-бот) - Персоналізовані рекомендації з кар'єрного розвитку, підбирав релевантне навчання.	Підвищення задоволеності, зменшення витрат
Amazon	Низька ефективність складів, помилки	ADAPT (система автоматизованої оцінки) - Відстежує продуктивність кожного співробітника в реальному часі, автоматично надсилає попередження при зниженні показників.	+20% продуктивності, зниження помилок
Nestlé	Недостатнє навчання, потреба в глобальній платформі	CrossKnowledge (LMS) - Забезпечує централізований доступ до онлайн-курсів для співробітників у 190 країнах, фіксував прогрес і результати навчання.	Зростання внутрішніх промоцій, підвищення кваліфікації
Shell	Витрати на найм, проблеми залучення	Visier (People Analytics): визначав ключові фактори залученості персоналу та надавав HR-рекомендації для утримання працівників	Зниження витрат на найм, зростання залученості

**Джерело: розроблено автором на основі [55, 57, 67, 88, 95]*

Як бачимо з таблиці, організації різних масштабів та видів діяльності використовують цифрові інструменти для вирішення конкретних проблем у сфері управління персоналом. При цьому вони отримують вимірювані результати такі як: скорочення часу найму та зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та залученості персоналу тощо. Це підтверджує, що згадані вище інструменти є не лише теоретично ефективними, а й реально працюючими на практиці, забезпечуючи організаціям конкурентні переваги на ринку.

В той час як в науковій літературі дуже багато уваги приділяється перевагам, які надає цифровізація управління персоналом, а саме у підвищенні ефективності, зменшенні витрат, поліпшенні досвіду працівників

тощо. Звертаємо увагу також на те, що цифровізація не є виключно позитивним явищем. Разом із новими можливостями вона приносить і цілий набір ризиків, які можуть впливати як на роботу команди, так і на атмосферу в колективі. Тому доцільно розглянути не лише можливості, а й потенційних загрози, які супроводжують цифрову трансформацію управління персоналом. Адже усвідомлення потенційних загроз допомагає організаціям будувати більш стійкі системи управління персоналом, знижувати невизначеність і формувати довіру як з боку співробітників, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином в таблиці 1.2.3 представлено ймовірні ризики, їх причини, наслідки та заходи, які можуть їх мінімізувати або передбачити.

Таблиця 1.2.3

Матриця ризиків цифровізації управління персоналом*

Ризик	Причина	Наслідки	Заходи управління
Кіберзагрози (хакерські атаки, витік даних)	Слабкі паролі, ненадійні системи захисту	Витік персональних даних, штрафи, шкода репутації	Захист даних, навчання з кібергігієни, багатофакторна автентифікація
Упередженість алгоритмів AI	Недосконалі алгоритми, необ'єктивні дані	Дискримінація кандидатів, репутаційні втрати	Аудит алгоритмів, прозорі критерії оцінки
Опір змінам серед працівників	Страх втрати роботи, незалученість до змін	Зниження мотивації, плинність кадрів	Залучення до змін, навчання, комунікація
Технічні збої систем	Недостатнє тестування, помилки інтеграції	Збої в роботі, затримки, зрив термінів	Попереднє тестування, резервні рішення, техпідтримка
Порушення конфіденційності	Надмірний або некоректний доступ до даних	Недовіра співробітників, юридичні проблеми	Політики доступу, шифрування, регулярний аудит
Перенавантаження аналітикою	Збір надмірної кількості даних без чіткої мети	Втрата фокусу, помилки у прийнятті рішень	Визначення ключових показників, стратегія аналітики

*Джерело: розроблено автором на основі [65, 68, 71, 94]

Також вважаємо за необхідне оцінити вплив цифровізації не лише з точки зору впроваджених технологій, а й у розрізі її впливу на різні рівні

організації (рис. 1.2.2) Це дозволить продемонструвати цифрову трансформацію як складний процес, який торкається не лише бізнес-результатів, а й змінює роботу відділу управління персоналом, впливає на досвід і розвиток працівників та формує нові підходи до управління персоналом загалом.

На думку автора, доцільно виокремити три основні рівні в організації, які зазнають впливу цифровізації: рівень організації загалом, рівень департаменту управління персоналом та рівень працівника (рис. 1.2.2) [46]. Таким чином на рівні організації цифровізація створює передумови для організації стати більш гнучкою та ефективною, відкриває нові можливості для зростання й дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для відділу управління персоналом цифрові рішення стають ключем до автоматизації рутинних завдань, покращення аналітики та підвищення якості управлінських рішень. В той же час на рівні працівника цифровізація впливає насамперед на персоналізований розвиток, залученість і формування нового досвіду взаємодії з організацією, що сприяє підвищенню задоволеності та продуктивності [28].

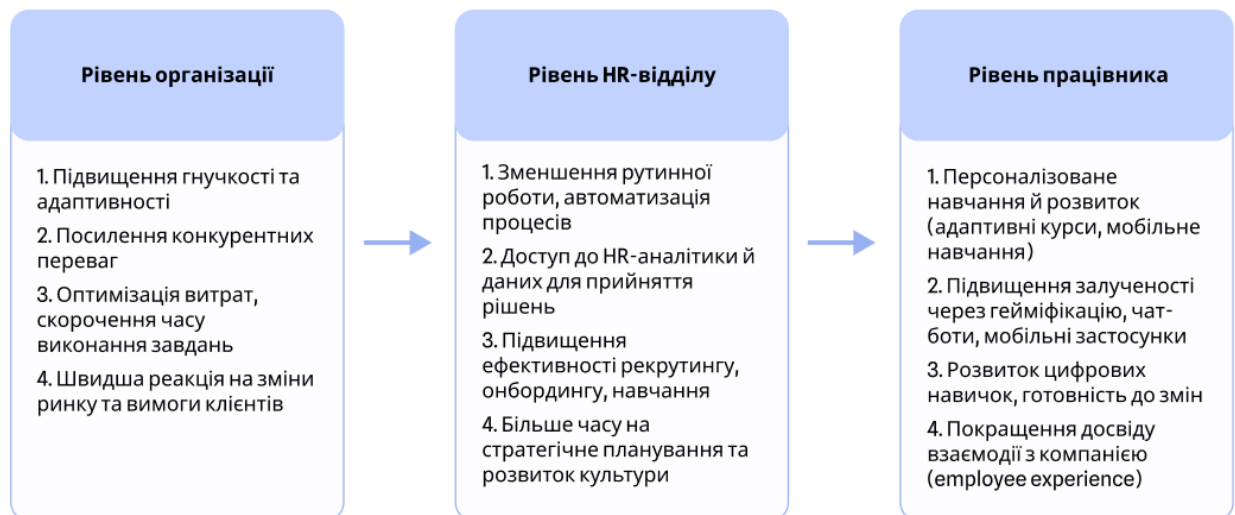


Рис. 1.2.2. Ефекти від цифровізації управління персоналом на різні рівні організації*

*Джерело: розроблено автором на основі [28, 35, 46, 60]

Рисунок 1.2.2 демонструє що працівник є надзвичайно важливою складовою цифрової трансформації. І тут варто ще раз підкреслити, що будь-які зміни в організації насамперед впливають на людей. Цифрові інструменти потребують не лише технічної інтеграції, але й адаптації персоналу до нових підходів роботи, розвитку цифрових навичок, зміни мислення та готовності до постійного навчання [24]. Повертаючись до попереднього пункту, ще раз зазначимо, що такі зміни як цифровізація значною мірою трансформують корпоративну культуру, впливаючи на способи взаємодії, комунікації та управління всередині організації.

Тому важливо розуміти та дотримуватися певних принципів і етапів у впровадженні цифрових інструментів, аби цей процес був цілісним, продуманим і не хаотичним. Лише системний підхід, що враховує як стратегічні цілі організації, так і потреби працівників, дозволяє максимально розкрити потенціал цифровізації, мінімізувати супутні ризики та досягти очікуваних результатів. Успішна цифрова трансформація потребує планування, поступової реалізації, навчання персоналу й постійного моніторингу результатів [7].

Етапи впровадження цифрових інструментів є наступними:

1. Аналіз потреб та визначення цілей.

Для початку необхідно зрозуміти, які проблеми існують в процесах управління персоналом в організації та яких результатів очікують від цифровізації. Важливо провести аудит поточних процесів, залучити ключових стейкхолдерів і сформулювати конкретні цілі: наприклад, скоротити час рекрутингу, підвищити залученість персоналу чи оптимізувати витрати на навчання.

2. Вибір відповідних інструментів.

Після визначення потреб варто ретельно підійти до вибору рішень, які відповідають масштабам організації, її культурі та завданням. Обраним інструментом може бути, наприклад, ATS для рекрутингу, LMS для навчання, HR-аналітика тощо. На цьому етапі доцільно також залучити IT-фахівців, менеджерів з управління персоналом і керівництво для ухвалення зваженого рішення.

3. Підготовка та навчання персоналу.

Як вже було згадано вище, дуже важливо адаптувати не лише нові системи, а й працівників до роботи з ними. І тут потрібно, окрім того, що навчити роботі із новим інструментом, також пояснити, навіщо він запроваджуються загалом, які переваги це надасть цьому конкретному працівнику. Це допомагає зменшити опір змінам.

4. Пілотне впровадження (тестування).

Доцільно почати з обмеженого впровадження в окремих підрозділах чи на окремих процесах. Це дає змогу протестувати інструмент, отримати зворотний зв'язок, виявити недоліки та доопрацювати систему перед масштабним запуском.

5. Масштабне впровадження.

Після успішного тестування можна переходити до масштабування функціональності інструментів на всю організацію, якщо це потрібно. Тут важливо забезпечити технічну підтримку, налаштувати інтеграцію з іншими системами та продовжити комунікацію зі співробітниками.

6. Моніторинг результатів і удосконалення.

Після запуску необхідно регулярно відстежувати ключові показники ефективності (KPI), збирати відгуки працівників та вносити зміни, якщо потрібно. Це необхідно для того, щоб вдосконалювати нову систему/інструмент, а також, щоб адаптувати під нові виклики.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо стверджувати, що цифровізація управління персоналом вже давно перестала бути суто технічним вдосконаленням окремих процесів, а включає в себе корпоративну культуру, підхід до управління персоналом, внутрішню комунікацію та інше.

Як видно з наведених вище прикладів, цифрові технології створюють організаціям передумови підвищувати ефективність, скорочувати витрати, посилювати залучення працівників і підвищувати якість прийняття рішень на всіх рівнях. Проте разом із тим цифровізація породжує і низку ризиків, які потребують уваги, обережності та відповідального підходу.

Висновки до розділу 1

На основі результатів дослідження, проведеного на теоретичному рівні, зазначимо, що управління персоналом у межах «Індустрії 4.0» зазнало глибокої трансформації як на концептуальному, так і на практичному рівні. Еволюція підходів – від ієрархічних структур до гнучких, людиноцентричних моделей – супроводжується активною інтеграцією цифрових інструментів, що змінюють як внутрішні процеси, так і способи взаємодії між працівниками й організацією. Цифровізація вже не розглядається як технічна підтримка – сьогодні це стратегічна складова, що формує культуру організації, впливає на розвиток компетенцій, залучення, добробут персоналу та ефективність прийняття рішень.

Важливо підкреслити, що ефективне впровадження цифрових рішень потребує комплексного бачення, яке поєднує технологічні можливості зі стратегічними цілями, враховує ризики та потреби людей. Тільки такий системний підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність організації, а й сформувати стійкі конкурентні переваги на динамічному ринку праці, водночас розвиваючи потенціал персоналу та забезпечуючи адаптацію до нових викликів

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та діагностика діяльності на ринку книжкової торгівлі та праці

Історія книжкового ринку України має довгу історію та свої переломні моменти, проте найбільших змін даний ринок зазнав із початком повномасштабного російського воєнного вторгнення у 2022 році. Заборона російських книг як наслідок прийнятих законів та соціально-політичних позицій організацій, збільшення державної підтримки видавництв та книготорговельних організацій, поштовх до розвитку саме української книги, а також зміна вподобань й розвиток самого читача – це фактори, які значно вплинули на зміну структури та масштабу книжкового ринку. Сьогодні саме українська книга змінює та розвиває ринок, бо до початку повномасштабної війни росії проти України частка україномовних видань була лише 30-50% за словами Мартинова, засновника видавництва «Лабораторія» [33].

У 2021 році обсяг роздрібного продажу книг становив 50,7 мільйонів євро в Україні. Варто зазначити, що в той же час в Польщі обсяг був вдсятеро більшим. Проте вже на кінець 2022 року даний показник в Україні підвищився до 57 мільйонів євро, що пояснюється, передусім, державною підтримкою книговидавничої галузі. Цікавим є також те, що кількість нових видань зменшилася з 17 248 до 8 716, тобто фактично вдвічі. Сукупний наклад також зменшився: із 205 мільйонів у 2021 до 9,2 мільйонів у 2022 році [33]. Такий спад може бути пов'язаний із зміною тенденцій на ринку: видавці стали більше орієнтуватися на найбільш затребувані позиції, аніж на широкий асортимент. Водночас зменшення накладу пояснюється військовими діями та спричиненими ними ризиками. Друкарні, як і інші бізнеси, призупиняли та зменшували масштаби своєї діяльності із початком вторгнення. До того ж найбільші з них знаходяться в межах Харківської області, яка перебуває під масовими атаками.

Та незважаючи на зростання останніми роками, український книжковий ринок залишається невеликим, порівнюючи із ринками країн Європи. Це продемонстровано на графіку від Forbs, який наведено нижче (рис. 2.1.1). Візьмемо для прикладу Чехію, чисельність населення якої становить 10,5 мільйонів осіб. В даній країні кількість книгарень станом на 2020 рік становила 500 одиниць, а сумарний обсяг ринку – 321 мільйон доларів. Польща із населенням 37,6 мільйонів осіб мала 1700 книгарень, а обсяг ринку сягав 394 мільйони доларів. А от в Україні було лише 200 книгарень, а обсяг ринку становив 61 мільйон доларів, що є вшестеро меншим, ніж у країн-сусідів. При цьому чисельність населення сягала 32 мільйони осіб [33]. Наведені дані свідчать, що український ринок є недозаповненим та має великий потенціал для зростання.



Рис. 2.1.1. Розмір книжкових ринків України та країн Європи

Джерело: [33]

Загалом, аналізуючи статистику, бачимо, що зростання ринку роздрібної торгівлі книгами є більшим, ніж зростання видавничої галузі. Фінансові показники книготорговельних організацій за 2023 рік є вдвічі

більшими, ніж у 2021 році, до повномасштабного вторгнення [48]. Та тут також варто враховувати й інфляцію та підвищення цін на книги.

Дослідження ринку переконує: в останні роки незмінним лідером по виторгу в фізичних магазинах є мережа «Книгарня «Є» (рис. 2.1.2). За нею із значно нижчими показниками слідують «Книголенд» та «Буква» [48].

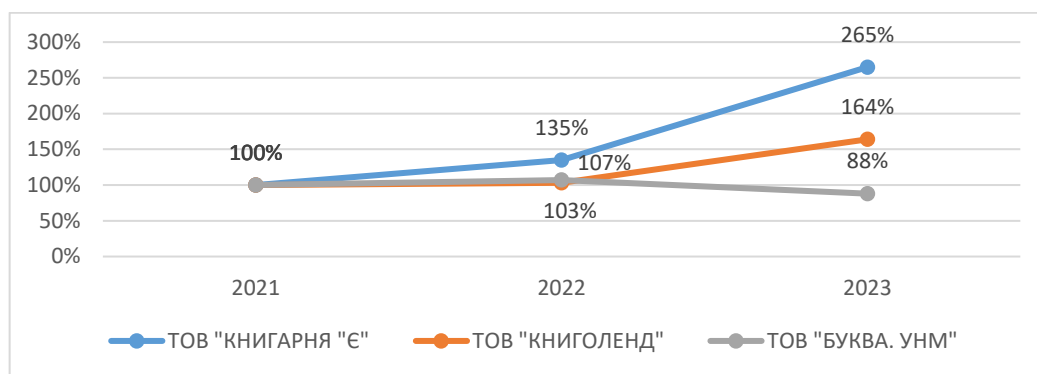


Рис. 2.1.2. ТОП 3 книготорговельні організації за виторгом у фізичних магазинах у 2021-2023 роках

Джерело: [48]

Ситуація із онлайн-продажем книг дещо відрізняється (рис. 2.1.3). В даному напрямі постійним лідером є «Якабу». За ним слідує «Книгарня «Є». І тут варто зазначити, що в 223 році остання значно збільшила обсяг онлайн-продажів. В разі менші результати демонструє третій сайт у рейтингу – видавництво «Ранок» [48].

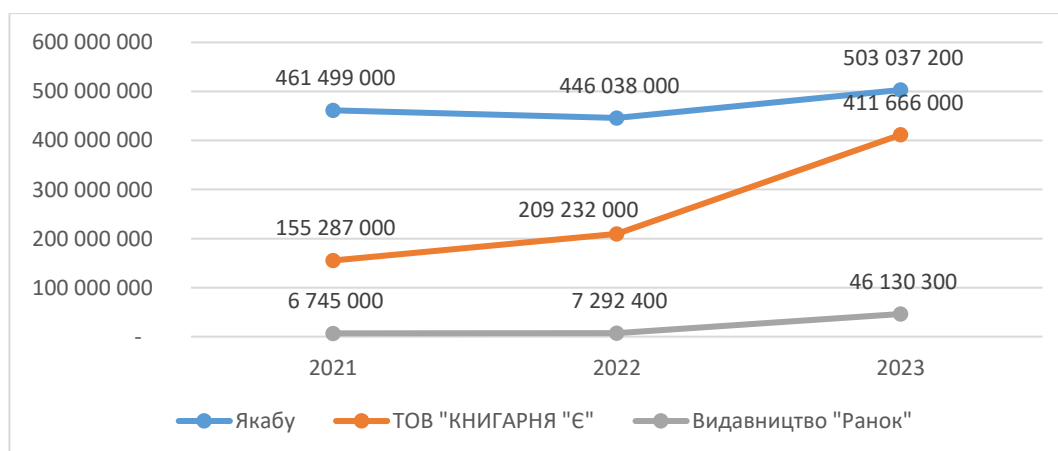


Рис.2.1.3. ТОП 3 книготорговельні сайти за виторгом у 2021-2023 роках

Джерело: [48]

Таким чином бачимо тенденцію, що в обох офлайн- та онлайн-ринках продажу книг «Книгарня «Є» є одним із незмінних лідерів. «Книгарня «Є» була заснована ще 21 грудня 2007 року, коли в Києві на Золотих воротах відкрилася перша книгарня, яка працює і сьогодні. На даний момент мережа налічує близько 90 книгарень та є однією з найбільших книготорговельних організацій в Україні [29]. Основна мета організації ще з моменту відкриття – просування української літератури та забезпечення доступу до книг людям з різних куточків країни. Також зазначимо, що складовою стратегії організації є не лише поширення книг, а й розвиток культури як такої, формування культури читання.

Саме опираючись на такі цілі, організація швидко розширює свою присутність в різних містах України. І мова йде не лише про багатотисячні обласні чи районні центри, а й про малі містечка, в яких це є першою та єдиною книгарнею. Окрім розвитку мережі магазинів, «Книгарня «Є» є в топі лідерів й в інтернет-торгівлі. Цінностями організації є любов до літератури, плекання української мови та просування українських книг [17]. Більше того, в книгарнях регулярно проводяться культурні заходи для дітей та дорослих: спільні читання, літературні вечори, автограф сесії, зустрічі з авторами, презентації книг, літературні дискусії, книжкові клуби та багато іншого.

Для кращого розуміння того, яке місце «Книгарня «Є» займає на ринку, нами побудовано матриці позиціонування (рис. 2.1.4 та рис. 2.1.5). На першій матриці виокремлено організацію в межах сфер діяльності: книгарня-видавництво, традиційна книгарня, книгарня-кав'ярня. На даний час «Книгарня «Є» займає позицію класичної книгарні, що не є видавництвом, і лише частково додає до своєї діяльності кавовий сервіс. Кавові точки є на окремих локаціях, у великих книгарнях, в більшості флагманських або книгарнях нового формату, а саме у книгарні на Подолі, Золотих воротах, Мінській та в Хмельницькому. Натомість «Сенс» та «Readeat» активно розвивають не просто формат книгарень-кав'ярень, а навіть книгарень-кафе, оскільки їхнє меню включає також великий асортимент страв.

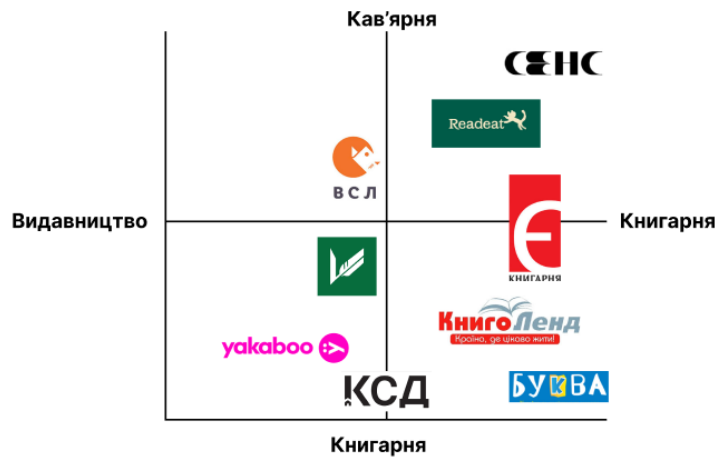


Рис. 2.1.4. Матриця позиціонування «Книгарня «Є» за параметрами книгарня-кав'ярня та книгарня-видавництво*

*Джерело: побудовано автором

Друга матриця (рис. 2.1.5) показує місце «Книгарні «Є» в межах параметрів: мультиформатність, традиційна книгарня, орієнтація на масовий ринок, нішевість. Організація однозначно орієнтована на середньостатистичного покупця, масовий ринок. Та водночас вона є на межі між книгарнею та мультиформатним простором, із перевагою останнього. Адже від моменту заснування в усіх книгарнях проходять культурні заходи, згадані вище. За книгарнями закріплені окремі арт-менеджери, які курують такі події.



Рис. 2.1.5. Матриця позиціонування «Книгарня «Є» за параметрами книгарня – мультиформатний простір та нішевість – мас-маркет*

*Джерело: побудовано автором

Варто також додати, що в останні роки мережа почала відкривати книгарні нового формату, які вони позиціонують як культурні простори,

події яких виходять навіть за межі книжкової тематики (музичні, театральні вечори, йога тощо).

Книгарні, які вже давно на ринку («КСД», «Книголенд» тощо.) орієнтуються лише на формат стандартних книгарень та мас-маркет. А от окремі нішеві проєкти («Сенс», «Плекай» та «Закапелок») можна вважати абсолютно мультиформатними просторами, що об'єднують книжкову культуру з мистецькими подіями, кафе та тематичними заходами [73].

Розуміючи структуру та гравців ринку, доцільно детальніше розглянути розвиток мереж фізичних книгарень, зокрема в останні роки. Адже незважаючи на повномасштабне вторгнення, магазини продовжують відкриватися, а деякі навіть активніше, ніж до повномасштабного вторгнення. Якщо до 2022 року провідні позиції на ринку фізичних книгарень займав «КСД» із понад 70-ма книгарнями, то після початку повномасштабного вторгнення кількість значно скоротилася, особливо враховуючи окуповані території. Натомість «Книгарня «Є» стала лідером галузі. Лише у 2023 році організація відкрила 22 нові магазини, а загальна кількість книгарень досягла 56 одиниць у 19 областях України. «КСД» на той момент мав 46 магазинів [72].

Активне зростання «Книгарні «Є» було в основному лише в останні роки, що продемонстровано на рисунку 2.1.6. До 2023 року було поступове зростання, а от далі кількість відкритих точок стала невпинно збільшуватися.



Рис. 2.1.6. Динаміка відкриття магазинів «Книгарня «Є» у 2007-2024 роках
Джерело: внутрішня інформація організації «Книгарня «Є»

У 2023 році було відкрито 22 книгарні, а у 2024 – 29. Це перевищує сумарну кількість відкритих книгарень за всі попередні роки. При цьому основну увагу було приділено регіонам, де у 2023 відкрилося 12 книгарень, а у 2024 – ще 21. Поміж тим «Книгарня «Є» присутня майже в усіх районах Києва.

Окрім великих міст, акцент було зроблено й на малих населених пунктах – Хуст, Калуш, Кременчук, де «Книгарня «Є» була чи не першою книгарнею загалом. Важливим є факт, що у 2022 році жодної точки мережі не було навіть в такому українському місті як Одеса, а в 2024 році їх кількість – три. В той же час організація почала відкривати книгарні нового формату, проте в основному в Києві. Такі книгарні – це не лише магазин, де можна придбати книги, а культурний простір, спрямований на розвиток читацької культури.

Такий ефект масштабування має не лише «Книгарня «Є». До прикладу «Книголенд» відкрив у Харкові найбільшу книгарню в Україні [49]. Видавництва також активізуються в прямих офлайн-продажах: «Віват» подвоїли кількість своїх магазинів і тепер мають 7 точок; «ВСЛ» відкрив 3 нові книгарні-кав'ярні, тепер загальна кількість становить 8 [73].

Поряд із зростанням кількості магазинів зростає і потреба в працівниках як для книгарень, так і для офісу, оскільки масштабування потребують всі процеси. На рисунку 2.1.7 показано динаміку чисельності працівників «Книгарні «Є» протягом 2024 року, коли було відкрито 29 нових книгарень. Загальна чисельність працівників зросла на 121 особу, що складає 43,2%. Основний приріст, логічно, був саме в ритейлі, де чисельність персоналу збільшилася на 101 особу, тобто на 56,4%. Найбільший приріст був у вересні (на 28 працівників, +8,8%) та грудні (на 23 працівники, +6,1%), що можна пояснити підготовкою до сезону святкових продажів і відкриттям нових точок.

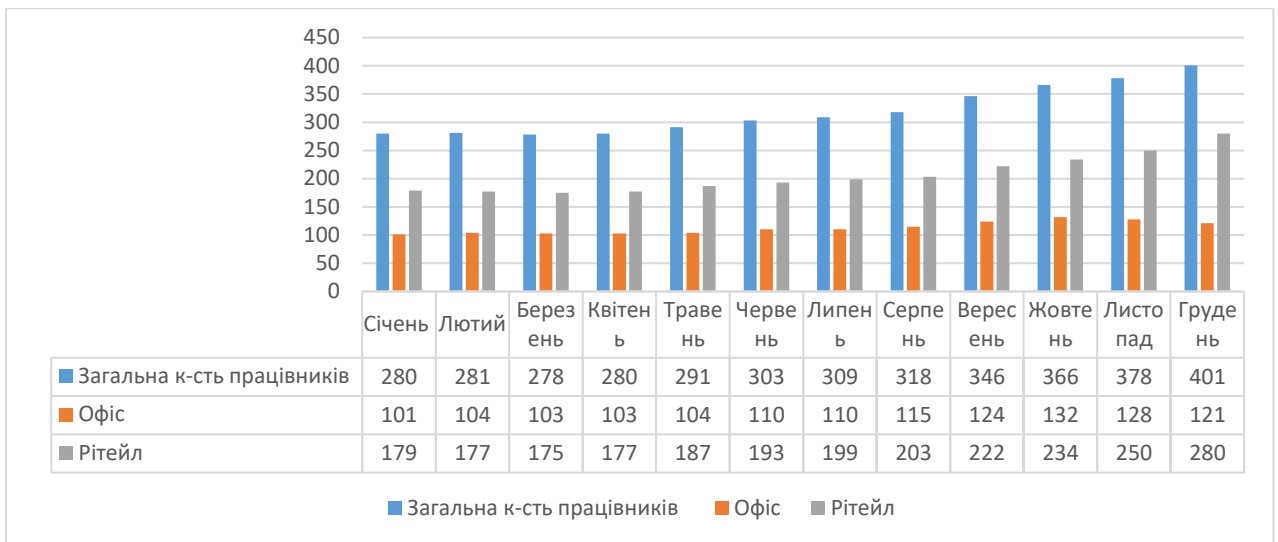


Рис. 2.1.7. Динаміка чисельності персоналу в «Книгарня «Є» протягом 2024 року

Джерело: внутрішня інформація організації «Книгарня «Є»

«Книгарня «Є» має чітко структуровану організаційну структуру (Додаток Д) та управлінську систему, які включають керівні, адміністративні та операційні підрозділи. Наявні відділи є доволі стандартними: комерційний, маркетинговий, постачання, управління персоналом, фінансовий та інші. Вагому роль відіграють також фахівці з електронної комерції, тобто організація орієнтована на розширення онлайн-продажів та цифровізацію. Книгарня залучає як штатних працівників, так і фрілансерів та маркетингові/рекрутингові агенції в своїй діяльності.

Аналізуючи чисельність та структуру персоналу, варто згадати й про велику проблему для ринку праці в цілому – плинність персоналу. З рис. 2.1.8, бачимо, що в 2024 році рівень плинності у сфері ритейлу в «Книгарня «Є» сягнув 64%, в той час як середньоринковий показник в роздрібній торгівлі складає 40% [71]. Плинність офісних працівників є нижчою, 24%, та все ж є високою.

За 2024 рік з «Книгарня «Є» звільнилося/було звільнено 128 працівників ритейлу. Серед основних причин можна виділити: невідповідність посади, складний графік роботи, перехід на іншу роботу та значне навантаження. Пікові місяці звільнень припадають на липень (9%), серпень (6%) та грудень

(6%). Останнє можна пояснити різдвяно-новорічними святами та великим навантаженням. На противагу, найнижча плинність була у вересні – всього 1%, що може свідчити про стабілізацію команди після літнього періоду та підвищення зарплати для працівників книгарень.

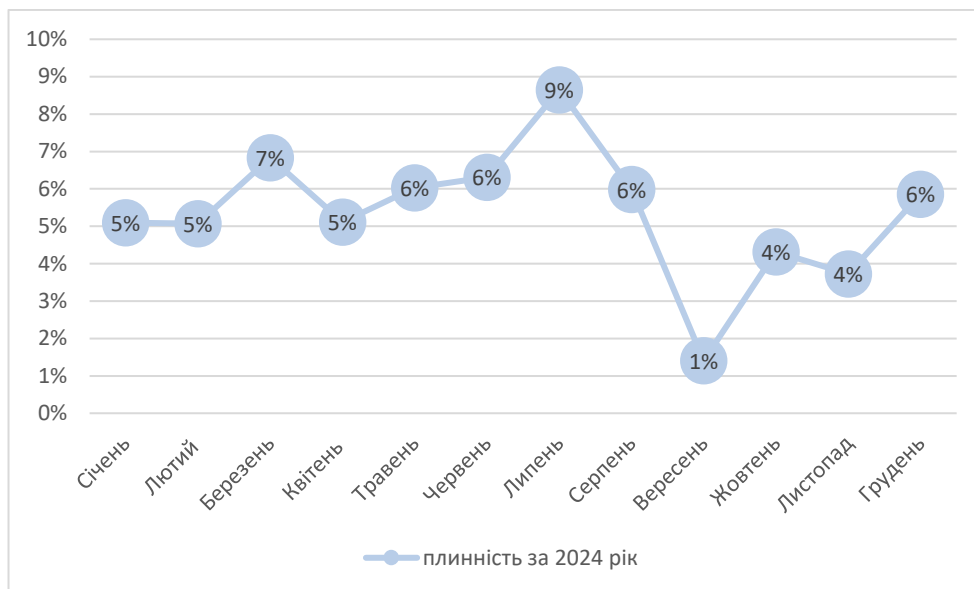


Рис 2.1.8. Плинність персоналу в ритейлі «Книгарня «Є»» протягом 2024 року
Джерело: внутрішня інформація організації «Книгарня «Є»»

Досліджуючи причини такої плинності персоналу в ритейлі, можемо констатувати, що ринок праці в книжковій сфері має свою специфіку. Висока плинність для цієї галузі є доволі типовим явищем, а особливо для працівників магазинів. Це пояснюється особливістю організації роботи: позмінний графік роботи, який включає також і вечірні зміни, робота у вихідні та святкові дні, велике фізичне навантаження в сезон зимових свят тощо. З одного боку така робота є чудовим стартом кар'єри та в особливості підходить студентам, а з іншого вимагає високого рівня відповідальності та повної віддачі, що може призводити до вигорання [71].

Іншим вагомим фактором, вартим уваги, є рівень заробітної плати. Порівнюючи з іншими сегментами роздрібною торгівлі, оплата праці в книгарнях є відносно низькою. Це можна пояснити низькою маржинальністю книжкового бізнесу, особливо якщо організація є лише розповсюджувачем

книг, а не книговидавцем. Дана причина обмежує можливість організації у встановленні конкурентоспроможної заробітної плати.

Та попри не найвищий рівень зарплат, вимоги до кваліфікації персоналу в книгарнях мають свою специфіку. Адже працівники книгарень, окрім навичок комунікації, роботи з клієнтами, організованості, мають також орієнтуватися у книжках, слідкувати за новинками, знати тенденції, особливості літературних жанрів тощо. Для флагманських точок також є дуже бажаним знання англійської мови та глибше розуміння літератури. Тому за умови високих вимог та відсутності можливості запропонувати умови кращих за середні по ринку, книготорговельні організації мають складнощі із комплектацією штатів та утриманням персоналу. Тобто «Книгарня «Є» не є єдиною із такими проблемами, вони є спільними для всього ринку.

Варто також зазначити, що «Книгарня «Є» загалом є одним із вагомих гравців й на ринку праці, а не лише книжковому. Адже активно масштабуючись мережа потребує все більшої чисельності персоналу, створюючи нові робочі місця в усіх регіонах України.

При цьому організація приділяє значну увагу професійному розвитку своїх співробітників. Для цього передбачені кар'єрні можливості, програми розвитку талантів, тренінги та навчальні ініціативи як від внутрішнього відділу управління персоналом, так і за участю партнерських видавництв, мотивуючи персонал залишатися та зростати в межах організації.

Підсумовуючи проведений аналіз, зазначимо, що книжковий ринок України зазнав значних змін за останні роки. Незважаючи на виклики та економічні труднощі, ринок стабілізується та розвивається, чому сприяють державна підтримка, зростання попиту на українську книгу поряд із заборонаю російської. Одним із найбільших лідерів галузі є «Книгарня «Є» відповідно до кількості книгарень та фінансових результатах офлайн- та онлайн-продажів.

«Книгарня «Є» і позиціонує себе як одну з найбільших книжкових мереж в Україні, на меті якої є забезпечення доступу до літератури в усіх куточках країни. Зазначимо, що організація активно просуває українську книгу, підтримує українських авторів, розвиває літературні заходи та формує культуру читання серед різних вікових та соціальних груп.

При цьому організація забезпечує значну кількість робочих місць у різних регіонах України. «Книгарня «Є» позиціонує себе на ринку праці як роботодавець, який дає можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання та залучення до роботи, яка має важливий культурний аспект. Мережа відкрита для молоді, особливо студентів, пропонуючи їм гнучкий графік роботи та перший досвід у сфері книжкового бізнесу, або ж перший досвід загалом.

В той же час організація стикається із поширеними для галузі проблемами: висока плинність кадрів, складність мотивації працівників, труднощі залучення кваліфікованого персоналу. Та організація намагається згладжувати даний аспект завдяки розвитку HR-ініціатив, навчальних програм, підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу.

2.2. Аналіз практичних аспектів застосування цифрових технологій в управлінні персоналом

«Книгарня «Є» – це одною з найбільших книготорговельних організацій в Україні, яка фактично першою поставила собі за мету просувати українську книгу. Опираючись на дані попереднього пункту даної магістерської роботи, мережа значно масштабувалася від початку повномасштабного вторгнення. Це відобразилося як на кількості магазинів, так і на чисельності персоналу в ритейлі та офісі. Станом на кінець 2024 року в організації працює 401 працівник: 280 співробітників роздрібної торгівлі та 121 працівник офісу.

«Книгарня «Є» має чітко вибудовану ієрархію управління (Додаток В), що підтримує функціонування всієї мережі. Всі процеси є централізованими

та координуються з офісу. Проте деякі нестратегічні рішення можуть прийматися й на рівні книгарні. Загалом управління персоналом в ритейлі є чіткою вертикальною схемою, як показано на рисунку 2.2.1 нижче:

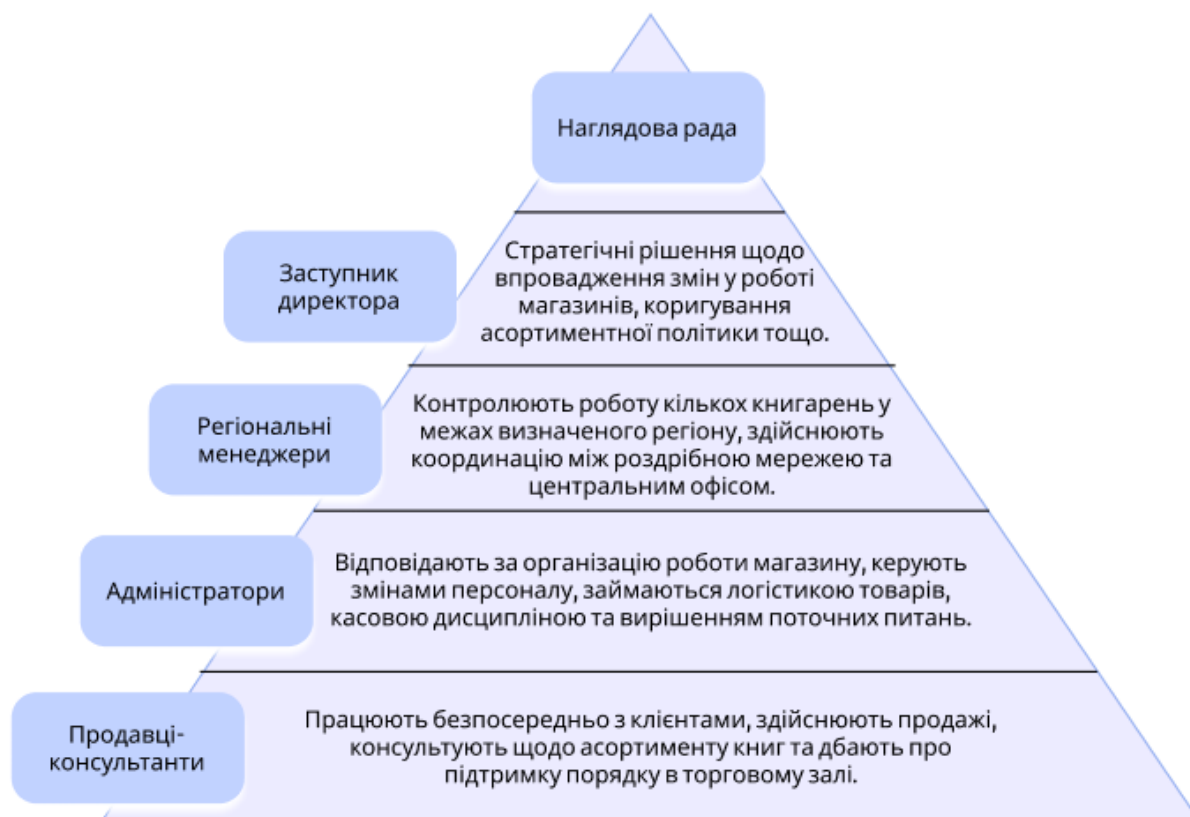


Рис. 2.2.1. Схема кадрової ієрархії підсистеми ритейлу в «Книгарня «Є»»*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації організації «Книгарня «Є»»

Управління персоналом в ритейлі характеризується жорсткою регламентацією процесів та необхідністю оперативного прийняття рішень. Зважаючи на живу взаємодію з клієнтами та швидке масштабування організації, важливим в роботі є наступне:

1. Оперативність в адаптації та навчанні персоналу – продавці повинні навчитися швидко орієнтуватися в книжковому асортименті, новинках на ринку, тактиці продажів та процедур організації.

2. Гнучкість у розподілі змін – робота у книгарнях передбачає позмінний графік роботи, що вимагає чіткої структури та координації, але при цьому є можливість швидкої зміни за необхідності.

3. Контроль ефективності – оцінювання роботи працівників книгарень базується на фінансових показниках книгарні, рівні виконання плану продажів та середньому чекові.

Оскільки книгарні працюють у різних містах, централізоване управління поєднується з певним рівнем автономності регіональних підрозділів. Водночас усі ключові кадрові рішення, включаючи підбір персоналу, навчання, адаптацію та стандарти роботи, контролюються з офісу.

Водночас офісна структура організації характеризується складними функціональними зв'язками, оскільки співробітники різних відділів тісно взаємодіють. Якщо у ритейлі управління централізоване, то в офісі потрібна узгодженість між підрозділами. Стратегічні рішення затверджує наглядова рада, що забезпечує контроль, але може сповільнювати впровадження ініціатив. Офісні працівники відповідають за фінанси, маркетинг, постачання та асортимент. Схема наявних відділів зображена на рисунку 2.2.2. Процеси в офісі також чітко регламентовані та координуються відповідними керівними відділами, проте тут є більша свобода дій. Усі співробітники працюють в офісному форматі, аутсорсинг використовується лише для виконання певних спеціалізованих завдань, зокрема у сфері дизайну, копірайтингу чи маркетингу.

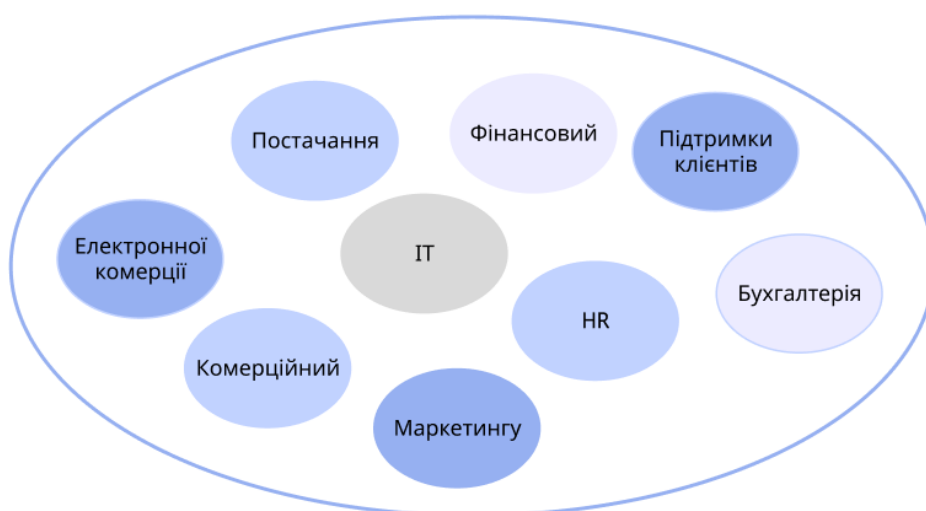


Рис. 2.2.2. Відділи в «Книгарня «Є»*

*Джерело: розроблено автором на основі Додатка А

Для підсумування відмінностей процесів у ритейлі та офісі розроблено таблицю (табл. 2.2.1), яка представлена нижче:

Таблиця 2.2.1

Відмінності процесів у ритейлі та офісі «Книгарня «Є»*

Критерій	Ритейл (книгарні)	Офіс
Управлінська структура	Жорстка вертикальна ієрархія: продавці → адміністратори → регіональні менеджери → територіальні менеджери/заступник директора роздрібною мережі	Централізоване управління з розвиненими функціональними зв'язками
Прийняття рішень	Оперативне ухвалення рішень у межах книгарень, стратегічні рішення приймаються в офісі	Стратегічні питання ухвалює наглядова рада, тактичні рішення координуються між відділами
Робочий формат	Фізична присутність у книгарнях	Офісний формат роботи, окрім окремих фріланс-позицій
Контроль ефективності	Виконання плану продажів, рівень обслуговування клієнтів, дотримання корпоративних стандартів	Результативність проєктів, фінансові показники, рівень розвитку мережі
Взаємодія між відділами	Обмежена, вертикальне підпорядкування	Інтенсивні функціональні зв'язки між підрозділами

*Джерело: розроблено автором

Дослідивши структуру «Книгарня «Є» та організацію операційної діяльності, доцільно перейти до аналізу процесів управління персоналом. Відділ управління персоналом, звісно ж, теж має свою структуру, яка представлена на рисунку 2.2.3. Тут же варто зазначити, що даний відділ як такий почав формуватися в мережі лише у 2023 році, й спочатку в ньому був лише один HR-менеджер. За 2 роки відділ розвинувся до професійної команди, яка включає чотирьох HR-фахівців та офіс-менеджера.



Рис. 2.3.3. Структура відділу управління персоналом «Книгарня «Є»*

**Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації організації «Книгарня «Є»*

Як і в будь-якій іншій організації процеси управління персоналом в «Книгарня «Є» передбачають рекрутинг, адаптацію, навчання, розвиток, мотивацію та утримання працівників. В умовах активного масштабування ключовим напрямом, якому приділялося найбільше уваги, став саме рекрутинг. Адже швидке розширення мережі книгарень потребувало оперативного та ефективного набору персоналу. Саме тому цей процес зазнав найсуттєвіших змін та автоматизації, що дозволило значно підвищити його продуктивність.

Ще до 2023 року рекрутинг у «Книгарня «Є» здійснювався безпосередньо адміністраторами книгарень на місцях, без чітко прописаних процедур. Із розвитком мережі й виділення відділу управління персоналу початковий підбір персоналу перейшов на рекрутерів. Та спершу даний процес здійснювався вручну, без централізованої бази кандидатів або оптимізації процесів. Використовувалися Excel-таблиці для ведення обліку, а всі дзвінки кандидатам здійснювалися з особистих мобільних телефонів. Це значно сповільнювало процес та ускладнювало управління великою чисельністю кандидатів.

Та з часом процес було оптимізовано і на сьогодні рекрутинг у організації значно змінився та став одним із найбільш автоматизованих процесів управління персоналом. Це зумовлено не лише необхідністю

швидкого набору персоналу, а й бажанням зробити процес ефективнішим та більш структурованим. На рисунку 2.10 представлена схема процесу підбору персоналу в організації з виділенням використаних цифрових інструментів.

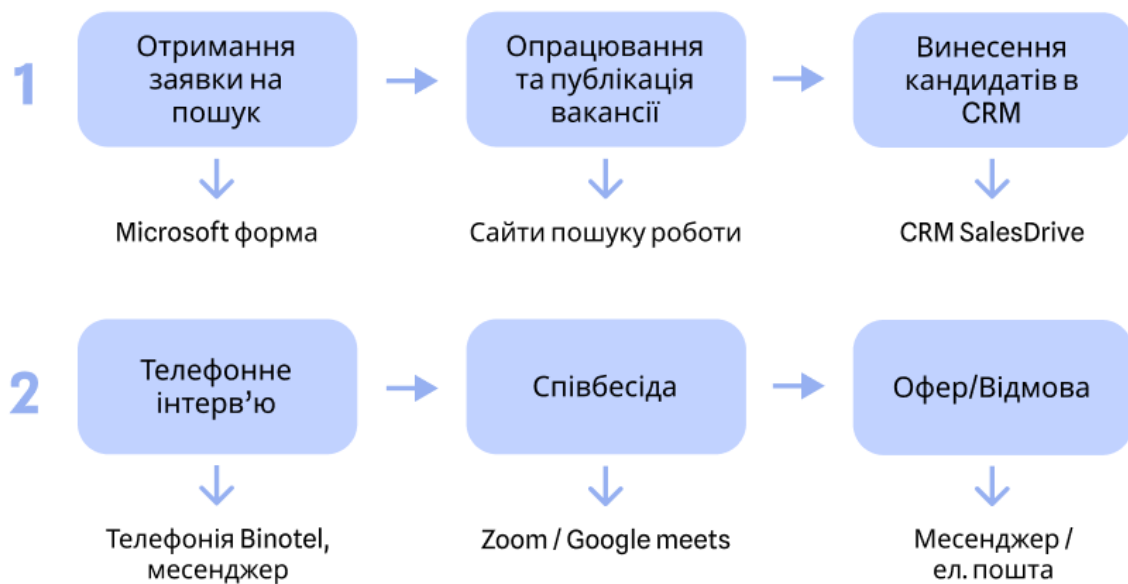


Рис. 2.2.4. Схема процесу підбору персоналу в «Книгарня «Є»*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформація організації «Книгарня «Є»

Вважаємо за доцільне розглянути детальніше кожен етап із наведеної вище схеми (рис. 2.2.4):

1. Отримання заявки на пошук персоналу.

- Процес розпочинається із заповнення керівником відділу/адміністратором книгарні заявки на відкриття вакансії, що здійснюється за допомогою Microsoft Forms (є дві окремі заявки: на офісного працівника та у фізичний магазин). Це дозволяє автоматизувати збір даних про потребу у нових співробітниках, що значно полегшує роботу відділу управління персоналом. Адже форми містять поля для збору всієї необхідної інформації, включаючи можливість підвантажити тестове завдання, якщо таке необхідне.

2. Опрацювання та публікація вакансії.

- Після отримання заявки відповідальний рекрутер вносить інформацію у систему та публікує вакансії на ключових платформах для пошуку роботи: Work.ua [118], Rabota.ua [98], Happy Monday [84] та інших.
- На цьому етапі також використовується штучний інтелект для оптимізації описів вакансій, що дозволяє зробити оголошення більш привабливими та релевантними для кандидатів.

3. Внесення кандидатів у CRM.

- Усі відгуки кандидатів вручну вносяться до CRM SalesDrive [101]. І хоча ця система першопочатково створена саме для відділів обслуговування клієнтів або менеджерів з продажу, «Книгарня «Є» використовує її саме для рекрутингу, зумівши налаштувати доступні функції для оптимізації пошуку персоналу. CRM дозволяє ефективно керувати базою кандидатів, відстежувати історію комунікацій, залишати коментарі, завдання, заплановані події та координувати процес відбору загалом.

4. Телефонне інтерв'ю.

- Перший контакт із кандидатом відбувається через телефонний зв'язок або месенджери. Для цього використовується Vinotel [64], що дозволяє інтегрувати телефонію з CRM, записувати дзвінки та аналізувати ефективність комунікацій.

5. Співбесіда.

- Після позитивного проходження телефонного інтерв'ю кандидат запрошується на онлайн-співбесіду в Zoom [122] або Google Meets [83]. Такий формат забезпечує оперативність процесу та дозволяє охоплювати кандидатів із різних міст, що особливо важливо, враховуючи географію точок мережі.

6. Офер або відмова.

- Завершальний етап передбачає ухвалення рішення щодо працевлаштування кандидата. Пропозиція роботи або відмова надсилається через месенджер або електронну пошту.

Автоматизація цього процесу дозволила значно скоротити час на пошук та відбір кандидатів, забезпечивши системність та прозорість рекрутингу. Впровадження CRM, використання IP-телефонії та онлайн-інструментів для комунікації суттєво підвищили ефективність роботи відділу управління персоналом, що є важливим у контексті масштабування організації.

Разом із вищевикладеним доцільно також зазначити, що вакансії закриваються, не лише завдяки пошуку, а й внутрішніми кандидатами. У 2024 році 70 працівників «Книгарня «Є» отримали підвищення або ж були переведені в інший відділ (рис. 2.2.5). Зокрема 21 продавець-консультант у Києві та 19 у регіонах отримали підвищення до адміністратора. В той же час 9 працівників книгарень стали регіональними менеджерами. При цьому 7 працівників книгарень отримали офісні позиції, а 14 працівників офісу – підвищення.



Рис. 2.2.5. Інфографіка переведення працівників «Книгарня «Є» на нові посади

Джерело: внутрішні матеріали організації «Книгарня «Є»

Всі нові можливості для працівників забезпечуються в тому числі й навчанням персоналу. Основна увага приділяється підготовці працівників

книгарень, зокрема їхньому ознайомленню з асортиментом, техніками продажів, особливостями комунікації з клієнтами та боротьбі зі стресом. Навчання проводиться як безпосередньо відділом управління персоналу (директоркою з управління персоналом, менеджеркою з навчання), так і представниками видавництва, які надають інформацію про свої новинки, їхні особливості та на що краще звернути увагу при консультації.

Формат навчання здебільшого дистанційний, що дозволяє охоплювати працівників книгарень у різних регіонах. Онлайн-лекції, відеоматеріали та інтерактивні сесії відбуваються на платформах Microsoft Teams, Zoom та Google Meets. У свою чергу, для офісних працівників розроблена програма розвитку талантів, яка передбачає живі тренінги та стратегічні сесії.

Комунікація в організації здійснюється через кілька цифрових каналів. Оскільки «Книгарня «Є» придбала корпоративний пакет Microsoft 365 [93], працівники мають доступ до Microsoft Teams, проте його використання обмежується лише онлайн-зустрічами. Основними каналами повсякденного спілкування залишаються Telegram, Viber та WhatsApp, які використовуються для швидкої та зручної комунікації між співробітниками.

Для працівників книгарень створено спеціальний Telegram-канал «Апдейти'Є», де публікується актуальна інформація, внутрішні оголошення та важливі оновлення щодо роботи мережі. Канал має відкриті коментарі, що дозволяє персоналу ставити питання та отримувати швидкі відповіді.

Крім того, в організації раз на місяць випускається корпоративна газета, яка містить новини мережі, корисні статті про боротьбу зі стресом, поради з підвищення продуктивності та знайомство з колегами. Газета готується менеджеркою з навчання з використанням інструменту візуалізації Canva [69], що спрощує процес її створення та оформлення.

Усі документи, пов'язані з управлінням персоналом, навчальними матеріалами, політиками організації та іншими внутрішніми процесами, зберігаються на OneDrive – хмарному сервісі, який є частиною корпоративного пакета Microsoft 365. Це забезпечує доступ до актуальних

документів із будь-якого пристрою, що значно спрощує координацію між співробітниками та підрозділами організації, дозволяє налаштувати різні рівні доступів для відділів або окремих працівників.

Завдяки хмарному сховищу документи можна редагувати в режимі реального часу, що важливо для ефективної роботи відділу управління персоналом, особливо під час внесення змін у політики, шаблони договорів, інструкції для працівників тощо.

Окрім загальної файлової структури, відділ управління персоналом «Книгарня «Є» використовує спеціальний файл-бібліотеку – документ, у якому зібрані всі посилання на важливі файли, їхня актуальність, відповідальні особи та короткі коментарі щодо їхнього призначення. Така організація дозволяє швидко знаходити необхідну інформацію, особливо новим працівникам або тим, хто залучений у кілька напрямків управління персоналом.

Аналізуючи HR-процеси у «Книгарня «Є» ще раз зазначимо, що за останні роки вони зазнали суттєвого розвитку, що стало необхідним через масштабування організації. Тому відбувся і швидкий пошук рішень для автоматизації тих процесів, які є найбільш актуальними. Узагальнення рівня цифровізації управління персоналом представлено в таблиці 2.2.2 нижче:

Таблиця 2.2.2

Рівень цифровізації процесів управління персоналом у «Книгарня «Є»*

HR-процес	Рівень цифровізації	Використовувані інструменти
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Підбір персоналу	Високий	Microsoft Forms (заявки), SalesDrive CRM, Binotel (телефонія), Work.ua, Rabota.ua, Happy Monday, Zoom, Google Meets
Адаптація	Середній	Онлайн-лекції (Zoom, Teams, Google Meets), відеоматеріали, OneDrive (інструкції, документи)
Навчання	Низький	Презентації від видавництв, OneDrive (матеріали)
Мотивація та розвиток	Низький	Програма розвитку талантів (офіс)

Продовження таблиці 2.2.2

1	2	3
Комунікація	Високий	Telegram-канал «Апдейти'Є», Viber, WhatsApp, Microsoft Teams (онлайн-зустрічі), корпоративна газета (Canva)
Кадровий облік та управління документами	Середній	OneDrive (хмарне сховище), файл-бібліотека з посиланнями та коментарями, кадрові документи, політики організації

**Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформація організації «Книгарня «Є»*

З наведеної таблиці видно, що впровадження цифрових інструментів, таких як CRM-система SalesDrive, Microsoft Forms, Vinotel, OneDrive та корпоративні месенджери, безумовно, сприяло оптимізації рекрутингу та комунікацій. Однак, незважаючи на ці досягнення, рівень використання цифрових рішень у напрямі управління персоналом організації досі не можна назвати достатньо високим. Так, наприклад навчання, мотивація та розвиток залишаються зонами з найнижчим рівнем цифрових рішень. Бібліотека файлів на OneDrive покращує доступ до документів, проте її ефективність залежить від рівня організації та підтримки актуальності інформації.

Вважаємо за необхідне провести SWOT-аналіз цифровізації управління персоналом (Додаток Е), який дозволив який дозволив виділити сильні сторони (автоматизацію рекрутингу, комунікацій і документообігу); слабкі місця (низький рівень цифровізації навчання, адаптації та мотивації); можливості (впровадження LMS, посилення аналітики); загрози (ризик спротиву змінам, фінансові обмеження). Це дає основу для розробки практичних рекомендацій, що представлені в таблиці 2.2.3 нижче:

Розширений SWOT-аналіз цифровізації процесів управління персоналом у
«Книгарня «Є»*

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> Інтегрувати дані про нових працівників із CRM до майбутньої LMS для автоматичного додавання до навчальних курсів. Налаштувати канали в Microsoft Teams для навчання (наприклад, канал «Новачкам», «Тренінги», «Анонси») із постами, матеріалами та Q&A. Створити окрему папку на OneDrive з інтерактивними інструкціями, записами Zoom-тренінгів та презентаціями, відкрити для всіх. Додати до Telegram-каналу короткі дайджести про результати команди, бонуси та подяки для мотивації персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> Запровадити єдину платформу LMS з онлайн-курсами, тестами та зворотним зв'язком. Поступово переносити обговорення з Viber/WhatsApp у Microsoft Teams, спочатку дублюючи оголошення. Формувати щомісячні звіти у Google Data Studio або Excel: кількість пройдених навчань, середні оцінки, закриті вакансії. Створити шаблони наказів, анкет адаптації та чек-листів у OneDrive для швидкого заповнення.
Загрози (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> Використовувати автозбереження контактів через Vinotel у CRM для пришвидшення рекрутингу під час масштабування. Записати коротке відео або презентацію з поясненням змін (наприклад, запуск LMS) і розіслати через Teams та Telegram. Провести пілотний запуск LMS у 2–3 книгарнях, зібрати відгуки через онлайн-опитування у Microsoft Forms. Почати цифровізацію з найбільш проблемного етапу (навчання), відкласти менш критичні оновлення на другий етап. 	<ol style="list-style-type: none"> Запускати навчальні курси для продавців окремо від офісу, оцінюючи їх за показниками: % виконаних тестів, % відвіданих тренінгів. Впровадити KPI: середня тривалість закриття вакансії, % новачків, що пройшли адаптацію за 2 місяці, % працівників, що підвищили кваліфікацію. Проводити короткі анонімні опитування після тренінгів (3–5 питань у Microsoft Forms). Використовувати Excel або Google Sheets для HR-аналітики без додаткових витрат на нове ПЗ.

*Джерело: розроблено автором

З вищенаведеного можемо підсумувати, що управління персоналом у «Книгарня «Є» значно розвинувся разом із розширенням організації. Це особливо помітно на прикладі автоматизації процесів рекрутингу завдяки CRM, IP-телефонії та онлайн-інструментам. В той же час рівень цифровізації залишається нерівномірним, адже адаптація, навчання, мотивація та HR-аналітика все ще мають низький рівень автоматизації, що обмежує

ефективність цих напрямів. Відсутність LMS, а також єдиної HRM-системи та обмежене використання корпоративних платформ ускладнюють централізоване управління персоналом. Для подальшого розвитку організації важливо інтегрувати сучасні рішення в управлінні персоналом, покращити внутрішню аналітику та навчальні програми, а також активніше використовувати штучний інтелект для автоматизації процесів. Це дозволить не лише підвищити ефективність функцій управління персоналом, а й сприяти загальному зростанню організації та її привабливості як роботодавця.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу робимо висновок, що «Книгарня «Є» – одна з провідних книготорговельних організацій України, яка активно масштабувалася в останні роки, розвиваючи як мережу фізичних книгарень, так і онлайн-продажі. Разом із цим зросли потреби в ефективному управлінні персоналом, що зумовило формування професійного HR-відділу та часткову автоматизацію процесів, насамперед рекрутингу та комунікації.

Водночас аналіз показав, що низка напрямів, зокрема навчання персоналу, розвиток і мотивація, залишаються недостатньо цифровізованими та потребують подальшого вдосконалення. Саме цим аспектам і буде присвячено наступний розділ, у якому розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації процесів управління персоналом у межах цифрової трансформації організації.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КНИГАРНЯ «Є» НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Обґрунтування вибору цифрових рішень для оптимізації процесів управління персоналом

«Книгарня «Є» – це організація з багаторічною історією, своїм впливом на культуру читання та брендом. Вона відома як на споживацькому ринку, так і на ринку роботодавців. Відділ управління персоналом як такий почав розвиватися в мережі не так давно, і якщо з одного боку це є критичним для організації такого масштабу, то з іншого – це чудова можливість побудувати ефективні, сучасні процеси без необхідності перебудови застарілих систем, використовуючи всі можливості сьогодення, включаючи автоматизацію та цифровізацію.

Таку ситуацію можна перенести на контекст розвитку України. Ми часто обганяємо багато європейських країн у впровадженні інновацій в державних чи банківських процесах, бо нам не довелося перебудовувати складні, застарілі бюрократичні системи. Ми мали змогу одразу будувати роботу на основі сучасних рішень. Таку ж практику можна застосувати стосовно «Книгарня «Є». Відсутність великого досвіду та вибудованої структури в сфері управління персоналом – не мінус, а шанс відразу розробити оптимізовані процеси, на які інші організації лише переходять.

Одним із напрямів, який є дуже важливим для організації, що аргументовано в аналітичній частині магістерської роботи, – це навчання персоналу, особливо враховуючи, що це мережа магазинів. Люди в магазинах безпосередньо взаємодіють із клієнтами, представляють бренд, консультують, продають, вирішують проблеми, і від того, наскільки вони компетентні та підготовлені, залежить враження покупця, його лояльність і бажання повертатися.

І важливим є не лише навчання на початку роботи та адаптації працівника. Навчання – це постійний процес, що охоплює всіх працівників,

хто має регулярно оновлювати свої знання: асортимент змінюється, з'являються нові товари, оновлюються стандарти обслуговування або внутрішні процедури. Без якісного навчання навіть найкраща стратегія організації може залишитися лише на папері — її просто не зможуть реалізувати на місцях.

Як показано в аналітичній частині магістерської роботи, «Книгарня «Є» має свої магазини по всій території України: від Львова до Харкова, від Києва до Миколаєва, а тому важливо, щоб навчання працювало однаково добре незалежно від міста чи конкретної локації. Співробітники мають отримувати однакову інформацію, однаково чітко розуміти правила, однаково швидко адаптуватися до змін.

І хоча й на даний час в організації є вже доволі велика база напрацювань: презентації, відеоінструкції, прописані процедури, це не працює так ефективно, як би хотілося. Адже матеріали просто зберігаються у хмарному сервісі і передаються через пошту чи соціальні мережі, що є доволі незручно з такою чисельністю працівників. Тому абсолютно логічним рішенням для організації є впровадження цифрового інструменту, який дозволить об'єднати навчальний процес, зробити його зручним, доступним і керованим.

Саме таким рішенням є Learning Management System (LMS), або система управління навчанням. Це цифрова платформа, яка дозволяє зберігати всі навчальні матеріали в одному місці, надавати до них доступ співробітникам, створювати навчальні курси, додавати тести, автоматично перевіряти знання й бачити результати кожного користувача [95]. До того ж на таких платформах можна розробляти програми адаптації. Загалом LMS працює як злагоджена система, яка не просто поширює інформацію, а допомагає ефективно її організувати, контролювати та аналізувати.

У таких системах усе чітко структуровано: працівник отримує доступ до потрібного курсу, проходить його у зручний час, виконує тести, а менеджерка з навчання зможе бачити повну картину — хто пройшов

навчальні курси, коли, з яким результатом [32]. Усе це без зайвих листувань, без втрати файлів і постійних нагадувань вручну.

В першу чергу такий інструмент дозволить уникнути спотворення чи викривлення інформації в мережі в різних книгарнях, особливо під час онбордингу (де й відбувається навчання всім принципам роботи). До того ж дасть змогу тримати в актуальному стані всі матеріали: коли з'являється нова акція, змінюється підхід до викладки чи обслуговування, не потрібно знову писати інструкції в чатах, наголошувати на зміні файлу, який треба прочитати. Достатньо оновити курс — і всі побачать нову інформацію через сповіщення абощо. Більше ніхто не загубить файл, не переплутає версію, не пропустить зміни. А головне — зникає відчуття хаосу, коли всі щось ніби знають, але не факт, що одне й те ж.

Саме тому важливо відповідально підійти до вибору LMS, яка справді відповідатиме потребам «Книгарня «Є». Для цього потрібно зрозуміти, що пропонує ринок, відібрати системи за визначеними в організації критеріями та проаналізувати яка із систем відповідає потребам організації найкраще. Останнє доцільно робити із застосуванням методів прийняття управлінських рішень, а саме з використанням методів багатокритерійного аналізу: SAW, COPRAS та TOPSIS [1].

І почати варто, звісно ж, з вибору критеріїв, за якими планується оцінювати LMS (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Критерії для оцінювання*

Критерій	Опис	Одиниці виміру	Характер монотонності функції	Критерійні обмеження (КО)
1	2	3	4	5
C ₁	Вартість підписки	грн/міс.	↓ (min)	≤ 5 000
C ₂	Час впровадження	дні	↓ (min)	≤ 10
C ₃	Зручність та зрозумілість інтерфейсу	бали (1-5)	↑ (max)	≥ 3

Продовження таблиці 3.1.1

1	2	3	4	5
C ₄	Дозволена к-сть користувачів у тарифі	осіб	↑(max)	≥ 200
C ₅	Рівень підтримки та сервісу від організації-розробника продукту	одиниць	↑(max)	≥ 2

*Джерело: розроблено автором на основі []

Вважаємо за потрібне зауважити, що оцінка критерію C₃ – «Зручність та зрозумілість інтерфейсу» визначається експертною оцінкою. До складу експертної групи входять автор даної кваліфікаційної роботи, а також HR-директорка та менеджерка з навчання в «Книгарня «Є». Оцінювання відбувається в межах 5 балів, де «1» – альтернатива не відповідає даному критерію, а «5» балів – альтернатива повністю задовольняє умови критерію.

Проаналізувавши організації, які пропонують системи управління процесом навчання, відповідно до визначених критеріїв, обрано 7 варіантів LMS, які можуть задовольнити потреби «Книгарня «Є». Дані варіанти представлені та описані в таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Опис альтернатив LMS*

Критерій	Назва	Опис
1	2	3
A ₁	SkillzRun	Українська LMS з фокусом на мобільне та гейміфіковане навчання. Призначена для організацій, які навчають широку аудиторію: продавців, консультантів, франчайзі. Пропонує зручний додаток, кастомізовані візуальні рішення, аналітику та легку інтеграцію з внутрішніми системами. Підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: InWhite Beauty, MOYO [110].
A ₂	AcademyOcean	LMS-платформа від української організації Netpeak Group, призначена для навчання співробітників, клієнтів та партнерів. Пропонує можливість створення мультипортальних навчальних академій з адаптивним контентом, підтримкою SCORM та інтеграцією з понад 400 сервісами. Платформа має зручний інтерфейс, підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: Intertop, Ajax Systems, OLX, Loxone, YouScan [54].

Продовження таблиці 3.1.2

1	2	3
A ₃	Hurma LMS	Комплексна HRM-система з вбудованим LMS-модулем, орієнтована на автоматизацію HR-процесів, рекрутингу та навчання. Пропонує функції управління персоналом, адаптації, оцінювання ефективності та навчання. Платформа має зручний інтерфейс, підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: Rozetka, Watsons Україна [86].
A ₄	SendPulse	LMS — частина великої української платформи для автоматизації маркетингу та цифрових комунікацій. Дає змогу створювати онлайн-курси, проводити тести, організовувати вебінари, відстежувати успішність навчання та інтегрувати все з CRM, email-розсилками та чат-ботами. Підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: Domino's Україна, Jooble Shop [105].
A ₅	Collaborator	Українська LMS-платформа для корпоративного навчання. Підтримує створення курсів, тестування, аналітику в реальному часі та інтеграцію з HRM-системами, наприклад з HURMA. Підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: Аптека АНЦ, Socar, Brocard, Roshen та інші [75].
A ₆	Kwiga	Поєднує можливості LMS, CRM, автоматизації комунікацій і платіжних сервісів. Підходить для внутрішнього навчання персоналу, проведення вебінарів, адаптації новачків. Має просту адміністративну панель, систему сертифікації та гнучкі шаблони. Підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: TRENAR.online, Studio Moderna Україна [91].
A ₇	Sereda	LMS-платформа для систематизації корпоративного навчання. Серед можливостей — створення адаптивних курсів, трекінг прогресу, інструменти аналітики та інтеграція з HR-системами. Має сучасний інтерфейс, зручний навіть для користувачів без технічної підготовки. Підтримує українську мову, має досвід роботи з ритейл-організаціями: Opti Market, Vodo Україна [106].

**Джерело: розроблено автором*

Розуміючи, якими LMS можна скористатися, доцільно визначити їхню оцінку стосовно кожного критерію (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Характеристика та оцінка альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁ (грн/міс.)	C ₂ (дні)	C ₃ (бали)	C ₄ (осіб)	C ₅ (одиниць)
<i>I</i>	2	3	4	5	6
A ₁	4 300	6	4	800	3
A ₂	3 800	8	4	800	4
A ₃	4 200	10	3	700	2
A ₄	3 200	4	3	500	2
A ₅	4 000	6	5	900	5
A ₆	3 500	7	3	300	3
A ₇	2 000	9	4	400	2
Вага	0,25	0,15	0,25	0,2	0,15
КО	≤ 5 000	≤ 10	≥ 3	≥ 200	≥ 2

*Джерело: розроблено автором на основі [1]

Наступним кроком є перевірка альтернатив з використанням матриці Еджворта-Парето (табл. 3.1.4) [1]. Тобто потрібно впевнитися, чи є обрані альтернативи непорівнювальними: такими, що ми не можемо обрати найкращу, опираючись лише на основі критеріальних оцінок, потрібно провести додатковий аналіз.

Таблиця 3.1.4

Матриця Еджворта-Парето*

C		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
		2	3	4	5	6
A	<i>I</i>					
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи A1						
A2		-500	2	0	0	1
A3		-100	4	-1	-100	-1
A4		-1100	-2	-1	-300	-1
A5		-300	0	1	100	2
A6		-800	1	-1	-500	0
A7		-2300	3	0	-400	-1
Різниця між значеннями і-ї альтернативи та альтернативи A2						
A3		400	2	-1	-100	-2
A4		-600	-4	-1	-300	-2

Продовження таблиці 3.1.4

<i>l</i>	2	3	4	5	6
A5	200	-2	1	100	1
A6	-300	-1	-1	-500	-1
A7	-1800	1	0	-400	-2
Різниці між значеннями <i>i</i> -ї альтернативи та альтернативи A3					
A4	-1000	-6	0	-200	0
A5	-200	-4	2	200	3
A6	-700	-3	0	-400	1
A7	-2200	-1	1	-300	0
Різниці між значеннями <i>i</i> -ї альтернативи та альтернативи A4					
A5	800	2	2	400	3
A6	300	3	0	-200	1
A7	-1200	5	1	-100	0
Різниці між значеннями <i>i</i> -ї альтернативи та альтернативи A5					
A6	-500	1	-2	-600	-2
A7	-2000	3	-1	-500	-3
Різниці між значеннями <i>i</i> -ї альтернативи та альтернативи A6					
A7	-1500	2	1	100	-1

**Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Як бачимо з таблиці 3.1.4, множина альтернативних варіантів рішень не знаходиться у відношенні домінування відносно один одного. Тобто ми можемо проводити подальший аналіз. Зазначимо, що формули використані в подальшому, містяться в навчальному посібнику «Прийняття управлінських рішень» за авторством Балана В. Г. [1].

Багатокритерійний аналіз розпочато з методу SAW. І першим кроком буде нормалізація матриці рішень (табл. 3.1.5).

Таблиця 3.1.5

Метод SAW – нормалізована матриця рішень*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
<i>l</i>	2	3	4	5	6
A ₁	0,47	0,67	0,80	0,89	0,60
A ₂	0,53	0,50	0,80	0,89	0,80
A ₃	0,48	0,40	0,60	0,78	0,40
A ₄	0,63	1,00	0,60	0,56	0,40

Продовження таблиці 3.1.5

1	2	3	4	5	6
A ₅	0,50	0,67	1,00	1,00	1,00
A ₆	0,57	0,57	0,60	0,33	0,60
A ₇	1,00	0,44	0,80	0,44	0,40
Вага	0,25	0,15	0,25	0,20	0,15

*Джерело: розроблено автором

Для нормалізації матриці було використано такі формули:

$$r_{ij} = \frac{\min_k x_{kj}}{x_{ij}}, \text{ для критеріїв } C_1-C_2 \quad (3.1.1)$$

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_k x_{kj}}, \text{ для критеріїв } C_3-C_5 \quad (3.1.2)$$

Далі на основі таблиці 3.1.5 розраховано зважені оцінки отриманих показників та проведено розрахунок їхньої суми (табл. 3.1.6). Необхідна формула:

$$S_i = \sum_{k=1}^m w_k \cdot r_{ik} \quad (3.1.3)$$

Таблиця 3.1.6

Метод SAW – зважена нормалізована матриця рішень*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив					S _i
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	
A ₁	0,12	0,10	0,20	0,18	0,09	0,68
A ₂	0,13	0,08	0,20	0,18	0,12	0,70
A ₃	0,12	0,06	0,15	0,16	0,06	0,54
A ₄	0,16	0,15	0,15	0,11	0,06	0,63
A ₅	0,13	0,10	0,25	0,20	0,15	0,83
A ₆	0,14	0,09	0,15	0,07	0,09	0,54
A ₇	0,25	0,07	0,20	0,09	0,06	0,67

*Джерело: розроблено автором

За розрахованим показником S_i маємо змогу проранжувати наявні альтернативи: A₅ > A₂ > A₁ > A₇ > A₄ > A₃ ≥ A₆. Таким чином бачимо, що

альтернатива A5, тобто система управління навчанням персоналу Collaborator, є найкращим варіантом для «Книгарня «Є» згідно методу SAW.

Для об'єктивного оцінювання альтернатив проаналізуємо альтернативи також за методом COPRAS.

Як і в попередньому методі, першим кроком є нормалізація матриці рішень. В даному випадку ми виконуємо це за наступною формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}, \quad (3.1.4)$$

Результат представлено в таблиці 3.1.7.

Таблиця 3.1.7

Методом COPRAS – нормалізована матриця рішень*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,17	0,12	0,15	0,18	0,14
A ₂	0,15	0,16	0,15	0,18	0,19
A ₃	0,17	0,20	0,12	0,16	0,10
A ₄	0,13	0,08	0,12	0,11	0,10
A ₅	0,16	0,12	0,19	0,20	0,24
A ₆	0,14	0,14	0,12	0,07	0,14
A ₇	0,08	0,18	0,15	0,09	0,10
Вага	0,25	0,15	0,25	0,20	0,15

*Джерело: розроблено автором

Наступна дія – обчислення зважених сум оцінок кожної альтернативи, розрахунок яких відбувається за двома різними формулами:

- 1) Для монотонно спадних цільових функцій, тобто для критеріїв C₁-C₂ за формулою:

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \cdot r_{-ij} \quad (3.1.5)$$

- 2) Для монотонно зростаючих цільових функцій, тобто для критеріїв C₃-C₅ за формулою:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \cdot r_{+ij}, \quad (3.1.6)$$

Зважені суми оцінок кожної альтернативи показано в таблиці 3.1.8.

Таблиця 3.1.8

Методом COPRAS – зважені суми оцінок кожної альтернативи*

Альтернативи	S ₊	S ₋	1 / S ₋
A ₁	0,0963	0,0610	16,3934
A ₂	0,1034	0,0620	16,1290
A ₃	0,0750	0,0720	13,8889
A ₄	0,0659	0,0440	22,7273
A ₅	0,1247	0,0580	17,2414
A ₆	0,0639	0,0560	17,8571
A ₇	0,0709	0,0470	21,2766
Сума		0,4000	125,5138

*Джерело: розроблено автором

З використанням наступної формули обчислимо інтегральну оцінку альтернатив (Z) та визначимо їхнє ранжування (табл. 3.1.9).

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} \cdot \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i} \quad (3.1.7)$$

Таблиця 3.1.9

Інтегральна оцінка альтернатив методом COPRAS*

Альтернативи	Z ₊	Z ₋	Z	Ранг
A ₁	0,0963	0,0522	0,1485	3
A ₂	0,1034	0,0514	0,1548	2
A ₃	0,0750	0,0443	0,1192	7
A ₄	0,0659	0,0724	0,1383	5
A ₅	0,1247	0,0549	0,1796	1
A ₆	0,0639	0,0569	0,1208	6
A ₇	0,0709	0,0678	0,1387	4
Сума			1,0000	

*Джерело: розроблено автором

Ранжирування альтернатив виглядає наступним чином: A₅ > A₂ > A₁ > A₇ > A₄ > A₆ > A₃. Тобто, за результатами перших двох використаних методів можемо прослідкувати схожу тенденцію. Найкращим рішенням за обома методами, наприклад, є A₅, LMS Collaborator.

Ще одним методом багатокритерійного аналізу, який буде використано в нашому аналізі, є TOPSIS.

За стандартом, першим кроком є нормалізація матриці рішень (табл. 3.1.10). В методі TOPSIS використовуємо наступну формулу:

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.1.8)$$

Таблиця 3.1.10

Нормалізована матриця рішень з використанням методу TOPSIS*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
A ₁	0,45	0,31	0,40	0,46	0,36
A ₂	0,39	0,41	0,40	0,46	0,47
A ₃	0,44	0,51	0,30	0,40	0,24
A ₄	0,33	0,20	0,30	0,28	0,24
A ₅	0,41	0,31	0,50	0,51	0,59
A ₆	0,36	0,36	0,30	0,17	0,36
A ₇	0,21	0,46	0,40	0,23	0,24
Вага	0,25	0,15	0,25	0,20	0,15

*Джерело: розроблено автором

Далі необхідно знайти зважені оцінки всіх альтернатив (табл. 3.1.11) із використанням формули (3.1.9).

$$u_{ij} = \sum_{k=1}^m w_k \cdot r_{ik} \quad (3.1.9)$$

Таблиця 3.1.11

Зважена нормалізована матриця рішень з використанням методу TOPSIS*

Альтернативи	Критерії оцінювання альтернатив				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
<i>l</i>	2	3	4	5	6
A ₁	0,1114	0,0460	0,1000	0,0912	0,0534
A ₂	0,0985	0,0614	0,1000	0,0912	0,0712
A ₃	0,1088	0,0767	0,0750	0,0798	0,0356

Продовження таблиці 3.1.11

1	2	3	4	5	6
A ₄	0,0829	0,0307	0,0750	0,0570	0,0356
A ₅	0,1037	0,0460	0,1250	0,1026	0,0890
A ₆	0,0907	0,0537	0,0750	0,0342	0,0534
A ₇	0,0518	0,0691	0,1000	0,0456	0,0356

*Джерело: розроблено автором

Наступний крок – визначення ідеального позитивного (PID – positive ideal decision) та ідеального негативного рішення (NID – negative ideal decision).

- 1) Формула для пошуку ідеального негативного (NID) рішення (для критеріїв C₁-C₂):

$$2) \quad A^- = \left\{ (\min_i u_{ij} \mid j \in J^{\max}), (\max_i u_{ij} \mid j \in J^{\min}), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^-, u_2^-, \dots, u_m^-\}, \quad (3.1.10)$$

- 3) Формула для пошуку ідеального позитивного (PID) рішення (для критеріїв C₃-C₅):

$$A^+ = \left\{ (\max_i u_{ij} \mid j \in J^{\max}), (\min_i u_{ij} \mid j \in J^{\min}), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^+, u_2^+, \dots, u_m^+\}, \quad (3.1.11)$$

Результати представлені в таблиці 3.1.12 нижче:

Таблиця 3.1.12

Ідеально позитивні та ідеально негативні альтернативи з використанням методу TOPSIS*

Функція	min	min	max	max	max
	<i>u₁</i>	<i>u₂</i>	<i>u₃</i>	<i>u₄</i>	<i>u₅</i>
A +	0,0518	0,0307	0,1250	0,1026	0,0890
A -	0,1114	0,0767	0,0750	0,0342	0,0356

*Джерело: розроблено автором

Далі потрібно обчислити ступінь наближеності кожної альтернативи до ідеально позитивного або ж ідеально негативного рішення. На основі цих

розрахунків ми зможемо знайти відносну наближеність до ідеального рішення, опираючись на що й буде здійснено ранжування (табл. 3.1.13).

Дані обчислення відбуваються із використанням формул нижче:

1) Ступінь наближеності для ідеально позитивної альтернативи:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.1.12)$$

2) Ступінь наближеності для ідеально негативної альтернативи:

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.1.13)$$

3) Відносна наближеності до ідеальної альтернативи:

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, \quad 0 < C_i^* < 1, \quad i = 1, 2, \dots, k. \quad (3.1.14)$$

Результати розрахунків представлені в таблиці 3.1.13:

Таблиця 3.1.13

Ідеально позитивні та негативні альтернативи з використанням методу TOPSIS*

	S_i^+	S_i^-	C_i^*	Ранг
A ₁	0,0762	0,0716	0,4845	3
A ₂	0,0647	0,0745	0,5349	2
A ₃	0,1060	0,0457	0,3010	6
A ₄	0,0916	0,0588	0,3907	5
A ₅	0,0541	0,1050	0,6602	1
A ₆	0,1024	0,0357	0,2587	7
A ₇	0,0905	0,0661	0,4219	4

*Джерело: розроблено автором

За методом TOPSIS маємо таке ранжування альтернатив: A₅ > A₂ > A₁ > A₇ > A₄ > A₃ > A₆. Отож, бачимо, що альтернатива №5 є найкращим рішенням, тобто LMS Collaborator.

Для зручності підсумування було додано таблицю 3.1.14 із порівнянням результатів всіх використаних методів.

Результати оцінювання альтернатив за методами багатокритерійного аналізу*

Метод/Ранг	1	2	3	4	5	6	7
SAW	A5	A2	A1	A7	A4	A3	A6
COPRAS	A5	A2	A1	A7	A4	A6	A3
TOPSIS	A5	A2	A1	A7	A4	A3	A6

*Джерело: розроблено автором

Отже, результати проведеного багатокритерійного аналізу дозволяють стверджувати, що найбільш відповідною альтернативою для «Книгарня «Є» є платформа Collaborator. Вона забезпечує оптимальне поєднання ключових характеристик: оптимальної вартості, високого рівня зручності у користуванні, швидкого впровадження, достатньої кількості користувачів та наявного досвіду роботи з організаціями у сфері ритейлу.

Порівняно з іншими альтернативами, ця система демонструє стійку перевагу у найважливіших для організації критеріях: співвідношення ціни, якості та можливостей подальшого масштабування. Це робить Collaborator практичним і стратегічно доцільним вибором для впровадження саме на поточному етапі цифрової трансформації напряму управління персоналом.

У наступному пункті наведено практичні рекомендації щодо впровадження платформи LMS Collaborator у «Книгарня «Є», з урахуванням внутрішньої структури організації, специфіки ринку та реальних потреб.

3.2. Проєктне впровадження цифрового інструменту: етапи реалізації, ризики та оцінювання ефективності

Як було визначено в попередньому пункті, «Книгарня «Є» доцільно цифровізувати процес навчання персоналу з метою систематизації знань, скорочення часу адаптації нових співробітників та підвищення загальної ефективності управління персоналом. Серед наявних на ринку LMS-систем, що відповідають потребам організації, оптимальним рішенням є платформа

Collaborator, яка поєднує зручний інтерфейс, достатні функціональні можливості та має успішні кейси із організаціями в роздрібній торгівлі [75].

Потреба у впровадженні сучасної системи управління навчанням саме зараз зумовлена низкою факторів: загальною тенденцією до цифрової трансформації бізнесу, зростанням значущості безперервного навчання, а також високим рівнем плинності персоналу у сфері роздрібно торгівлі, що потребує ефективного механізму адаптації нових працівників [95]. У цьому зв'язку для «Книгарня «Є» є логічним розроблення цілісного проєкту впровадження LMS Collaborator у структуру організації.

Платформа Collaborator — це українська система управління навчанням, що активно використовується у корпоративному секторі з 2013 року. Вона допомагає організаціям різного розміру автоматизувати процеси внутрішнього навчання, розвитку персоналу та адаптації нових співробітників. Основна ідея Collaborator – забезпечити гнучкий, зрозумілий інструмент, який дозволяє не лише організувати навчання, але й управляти знаннями, комунікацією та професійним розвитком працівників у єдиному цифровому середовищі. За понад десять років роботи система була впроваджена в десятках українських організаціях, зокрема у сфері ритейлу, фінансів, логістики, фармацевтики та державного управління, і довела свою ефективність у реальних бізнес-умовах [75].

Бізнес-модель Collaborator – це модель підписки без можливості безкоштовного доступу (pure subscription model) [113]. Тобто організація має декілька тарифних планів, що відрізняються ціною підписки, а відповідно й набором функцій та обмежень. Серед наявних пакетів для «Книгарня «Є» найбільш доцільним є пакет Standard [75], який повністю відповідає заздалегідь визначеним критеріям відбору (табл. 3.1.1) та охоплює всі ключові функції, необхідні для організації ефективного процесу навчання, оцінювання знань, ведення бази знань і комунікації з персоналом. Характеристику даного пакету із прописаним практичним аспектом для «Книгарня «Є» представлено в таблиці 3.2.1.

Характеристика пакету Standard від Collaborator*

Складова пакету	Що передбачено?	Що це дає «Книгарня «Є»?
Кількість функцій	56	Покриття всіх базових HR-завдань
Оновлення системи	Щомісячно	Стабільна робота, актуальний функціонал
Доступ до довідкової системи	24/7	Постійний доступ до інструкцій з використання
Підтримка	Email + система Help Desk	Оперативне вирішення технічних питань
Консультації	4 год/міс. (навчання, прикладні задачі)	Супровід під час налаштувань і запуску навчання
Обсяг дискового простору	100 ГБ	Зберігання курсів, відео, інструкцій
Інтеграції	Без API (тільки стандартні можливості)	Все можна зробити вручну або за допомогою самої LMS — без складної автоматизації. Адже в організації і так немає єдиною HRM
Вартість	4000 грн/міс.	Повна відповідність проєктному бюджету

*Джерело: розроблено автором на основі [75]

Як бачимо з таблиці 3.2.1, в обраному пакеті не передбачено можливість повноцінної інтеграції LMS Collaborator з іншими внутрішніми системами через API. Проте така функціональність у випадку «Книгарня «Є» і не є необхідною, оскільки в організації наразі відсутня єдина централізована HRM-система, з якою мала б здійснюватися інтеграція. Водночас у межах пакету Standard доступні стандартні підключення до зовнішніх каналів спілкування, зокрема електронної пошти, месенджерів та сервісів для онлайн-комунікації. У рамках проєкту передбачається інтеграція LMS із Telegram [112]. Адже це найбільш зручний і доступний канал комунікації, на відміну від Teams, який також є в організації. Крім того, для проведення періодичних онлайн-сесій та вебінарів із навчання персоналу буде інтегровано Zoom [122].

Вважаємо за необхідне також включити в опис проекту впровадження функціонал, який отримує «Книгарня «Є» з пакетом Standard. Дана інформація представлена в таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Характеристика функцій пакету Standard від Collaborator*

Група функцій	Що включає	Як використовуватиме «Книгарня «Є»
1	2	3
Управління користувачами	Додавання облікових записів, імпорт користувачів із CSV- та ексель-файлів, формування оргструктури, база контактів	Реєстрація персоналу, закріплення за підрозділами та керівниками для персоналізованого доступу
Навчальні ресурси	Завантаження навчальних матеріалів: відео, PDF-презентації, HTML-сторінки, SCORM-модулі (стандарт створення електронних навчальних курсів)	Публікація курсів із адаптації, охорони праці, внутрішніх політик; підтримка інтерактивного контенту
Планування навчання	Формування курсів, програм, призначення завдань, створення графіків виконання, каталог завдань	Призначення індивідуальних курсів новачкам, контроль строків та змісту навчальних програм
Комунікація та зворотний зв'язок	Форуми, чати, оголошення, опитування, коментарі до навчальних матеріалів, новини організації	Доставка важливої інформації працівникам, організація опитувань після навчання, активна комунікація
Аналітика і звітність	Звіти про проходження навчання, результати тестів і опитувань, журнали активності користувачів	Контроль за проходженням курсів, зведені звіти для Відділу управління персоналом та керівників підрозділів
Сповіщення та інтеграції	Шаблони автоматичних повідомлень, email-сповіщення, інтеграція з Telegram, Zoom (для проведення онлайн-навчання)	Оповіщення про нові курси, дедлайни; Telegram — для швидкої доставки, Zoom — для вебінарів

*Джерело: розроблено автором на основі [75]

З'ясувавши, як працює система управління навчанням та на яких умовах її використовуватиме «Книгарня «Є», перейдемо до окреслення основних характеристик проекту впровадження даної системи в структуру організації (табл. 3.2.3):

Характеристика проєкту впровадження LMS платформи в «Книгарня «Є»*

Мета	Впровадити систему управління навчанням LMS Collaborator у «Книгарня «Є» для створення єдиного зручного простору для навчання персоналу, упорядкування процесу адаптації та зменшення потреби в ручному супроводі з боку HR-команди. Реалізація проєкту передбачає завершення всіх етапів упродовж 4 тижні, запуск пілотного курсу та проходження його не менше ніж 80% працівників тестової групи.	
Завдання	Зміст	Очікувані результати
1.	Налаштувати LMS відповідно до структури організації, включаючи підрозділи, посади та розподіл ролей і прав доступу для користувачів.	Внесено всі відділи організації. Встановлено 4 ролі доступу: адміністратор, IT-менеджер, керівник відділу, користувач.
2.	Перенести до платформи навчальні матеріали та визначити матеріали для тестового навчання.	Перенесено: відео-записи тренінгів (10), інструкції (15), презентація (10). Створено пілотний курс.
3.	Провести навчання відповідальних осіб, які надалі адмініструватимуть платформу або супроводжуватимуть навчальний процес.	Проведено навчання для 3 відповідальних осіб на основі матеріалів від платформи та внутрішньої програми.
4.	Запустити пілотне навчання з тестовою групою співробітників.	≥ 80% тестової групи працівників пройшли пілотний курс.
5.	Зібрати фідбек після тестового проходження курсу та провести аналіз.	Підготовлено узагальнений звіт із результатами фідбеку та короткими висновками.
6.	Створити покрокові інструкції для працівників про користування платформою.	Створено 2 типи інструкцій: PDF-гайд та відео-інструкція. Матеріали завантажено до LMS.
7.	Проінформувати працівників організації про впровадження нової платформи.	Надіслано інформаційне повідомлення для всіх працівників через пошту та Telegram.
Оцінювання ефективності проєкту	Система LMS функціонує в робочому середовищі та доступна 100% працівників організації. Проведено пілотне навчання, зібрано й враховано фідбек, створено супровідні матеріали для користувачів. HR-команда успішно адмініструє платформу без залучення зовнішніх ресурсів. Підтверджено уніфікацію процесу адаптації та скорочення ручного супроводу з боку HR-фахівців.	

*Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом також є визначення методології проєкту. В нашому випадку доцільно використати каскадну методологію, яку ще називають Waterfall. Даний підхід передбачає поетапне виконання завдань з

чітко визначеною послідовністю: кожен наступний етап починається лише після завершення попереднього [66]. Тобто спочатку налаштовується сама платформа, потім переносяться навчальні матеріали, далі проводиться навчання для відповідальних працівників, запускається тестовий курс, збирається фідбек і лише після цього — фіналізується все.

Нами обрано саме каскадну методологію (waterfall), бо вона найкраще підходить для такого типу проекту. По-перше, ми з самого початку маємо чітко сформульовану мету, обмежений термін і зрозумілу послідовність дій. У процесі не передбачаються суттєві зміни або переробки, тобто все можна запланувати наперед.

По-друге, впровадження LMS не вимагає багаторазового тестування або гнучких ітерацій, як це буває при розробці нових продуктів, де застосовуються методології Agile чи Scrum. Навпаки — ми працюємо з уже готовим інструментом і маємо конкретний перелік завдань: налаштувати платформу, перенести матеріали, навчити команду, протестувати систему.

По-третє, формат команди. У нашому випадку це невелика чисельність залучених осіб із чітко визначеними ролями. Завдяки цьому простіше буде рухатися поетапно, не змінюючи логіку в процесі.

Цей підхід дозволить краще контролювати строки, координувати роботу між командою HR і технічною частиною та уникнути плутанини. І в підсумку отримуємо логічну, передбачувану структуру впровадження, яка дає можливість зробити все якісно і в межах запланованого часу.

Повертаючись до команди проекту, варто розписати даний пункт детальніше. Адже команда є важливою складовою будь-якого проекту. До складу команди мають входити представники тих напрямів, які безпосередньо дотичні до процесу: відділ управління персоналом, IT-фахівці, контент-менеджери або тренери, а також зовнішні консультанти — якщо впроваджується нове програмне рішення. У нашому випадку команда включає п'ять основних осіб: HR-директорку, менеджерку з навчання та комунікацій, старшого IT-менеджера, зовнішнього консультанта від

платформи Collaborator та асистентку проекту — студентку, яка в рамках цієї кваліфікаційної роботи магістра менеджменту бере участь у координації та документуванні процесу впровадження.

Попри те, що основна аудиторія платформи — це працівники ритейлу, до складу проектної команди автори даного проекту їх не включали. Адже формування команди базувалось передусім на ролях, які безпосередньо впливають на вибір, технічне налаштування та запуск системи. На цьому етапі для ефективної роботи достатньо залучення фахівців із управління персоналом, ІТ та підтримки з боку платформи.

До того ж варто зауважити, що працівники роздрібних підрозділів братимуть участь у тестуванні LMS як кінцеві користувачі. Їхній досвід і зворотний зв'язок стануть основою для можливого доопрацювання матеріалів і технічних деталей перед повноцінним запуском системи у щоденну роботу.

Для кращого розуміння складу проектної групи складено таблицю 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

Склад проектної команди та функціональні обов'язки її учасників*

Учасник	Роль в проєкті
HR-директорка	Забезпечує стратегічну підтримку проєкту, ухвалює ключові рішення щодо запуску системи, затверджує навчальні програми та етапи реалізації.
Менеджерка з навчання та комунікацій	Відповідає за створення і структурування навчального контенту, комунікацію з працівниками, адаптацію матеріалів до потреб організації.
Старший ІТ-менеджер	Несе відповідальність за технічне налаштування LMS, створення облікових записів, ролей доступу та технічну підтримку в процесі впровадження.
Зовнішній консультант LMS Collaborator	Здійснює консультативний супровід під час налаштування платформи, допомагає з використанням функціоналу та надає рекомендації на запит команди.
Асистентка проєкту (студентка)	Координує загальний процес реалізації, веде документацію, узгоджує дії між учасниками, відповідає за підготовку матеріалів і збір фідбеку в межах дипломної роботи.

*Джерело: розроблено автором

Однак, розуміння складу команди та ролей кожного учасника є недостатньо. Під час реалізації будь-якого проєкту ключове значення має чіткий розподіл відповідальності між учасниками. Це дозволяє уникнути плутанини та дублювання функцій. Для того щоб зафіксувати, хто за що відповідає, з ким потрібно радитись і кого достатньо просто тримати в курсі, використовують матрицю RACI [89].

Це зручний інструмент, який допомагає структурувати ролі в команді за чотирма категоріями: responsible (виконує завдання), accountable (несе відповідальність за результат), consulted (з ким варто радитись), informed (кого достатньо проінформувати) [85]. У таблиці 3.2.5 показано, як ці ролі розподілені між учасниками запропонованого проєкту.

Таблиця 3.2.5

Відповідальність учасників проєкту за методикою RACI*

Завдання / Учасник	HR-директорка	Менеджерка з навчання	ІТ-менеджер	Консультант LMS	Асистентка проєкту
1. Налаштування LMS	I	A	R	C	C
2. Наповнення навчальними матеріалами	A	R	C	C	R
3. Проведення навчання адміністраторів	A	R	C	C	I
4. Запуск пілотного курсу	A	R	C	I	C
5. Збір і аналіз фідбеку	I	C	I	I	R/A
6. Створення інструкцій для користувачів	I	R/A	I	C	R
7. Інформування працівників	A	R	I	I	C

*Джерело: розроблено автором на основі [85, 89]

Як бачимо з матриці, ключову відповідальність за більшість завдань несуть менеджерка з навчання та асистентка проєкту — саме вони координують роботу, створюють контент і забезпечують реалізацію кожного

етапу. Технічну частину — налаштування платформи, створення доступів та підтримку — виконує ІТ-менеджер. Консультант LMS залучається для супроводу та порад, коли йдеться про функціональні можливості самої системи. HR-директорка залишається в курсі процесів і бере участь у стратегічних рішеннях — її роль більш наглядова та затверджувальна. Такий розподіл дозволяє кожному учаснику зосередитись на своїй частині роботи, не дублюючи дії інших.

Виділивши всі складові проєкту, можна перейти до самих етапів проєкту. Оскільки в межах даного проєкту запропоновано використання каскадної методології або ж waterfall, то доцільно представити етапи проєкту графічно (рис. 3.2.1).

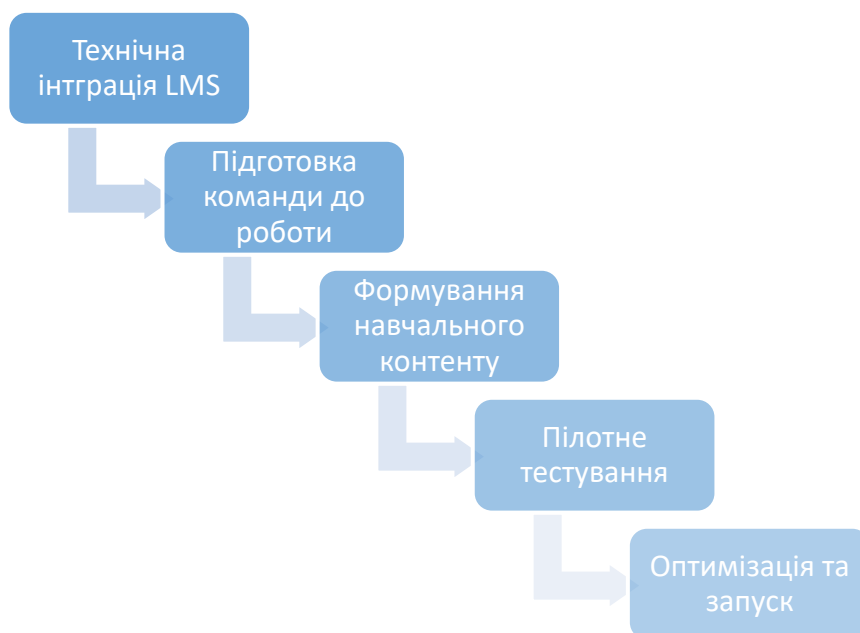


Рис. 3.2.1. Етапи проєкту впровадження LMS Collaborator в структуру «Книгарня «Є» за каскадною методологією*

**Джерело: розроблено автором на основі [94]*

Вважаємо за потрібне також описати кожен етап запропонованого проєкту:

1. Технічна інтеграція LMS.

Первинне налаштування LMS-платформи Collaborator відповідно до структури організації. ІТ-менеджер створить у системі основні підрозділи:

відділи організації, ритейл та адміністративний. Загалом в системі буде виділено 4 основні ролі:

- адміністратор (HR-директорка та менеджерка з навчання, повний доступ до налаштувань та користувачів);
- IT-менеджер (можливість змінювати структуру та контролювати доступи);
- керівник відділу (доступ до результатів працівників свого відділу);
- користувач (всі інші працівники, включно з працівниками роздрібною мережі).

Менеджерка з навчання разом з IT-менеджером формує структуру системи, наповненість розділами та функціями, зовнішній вигляд загалом. Все це відбувається із консультаціями від представника Collaborator.

2. Підготовка команди до роботи.

HR-директорка та менеджерка з навчання проходять навчання за матеріалами, наданими LMS Collaborator та за підтримки консультанта організації. Вони ознайомлюються з можливостями системи: створення курсів, формати звітів, додаткові ресурси, способи комунікації з користувачами тощо.

Після завершення ознайомлення з функціоналом, менеджерка з навчання разом з асистенткою проекту готують інструкції для інших користувачів системи. Створюються окремі матеріали для кожної з ключових ролей (користувач та керівник відділу). Інструкції будуть подані у двох форматах: PDF-файл із коротким текстовим алгоритмом дій та відеоінструкція (скрінкаст з екрану з поясненням ключових функцій). Усі інструкції будуть завантажені в систему як навчальні ресурси.

3. Формування навчального контенту.

Етап передбачає перенесення до платформи наявних навчальних матеріалів, які вже використовувались у внутрішньому навчанні працівників: 10 відео-записів тренінгів, 15 текстових інструкцій та 10 презентацій. Всі матеріали розподіляються за тематикою як основа майбутніх курсів.

Менеджерка з навчання разом з асистенткою проєкту готують матеріали пілотного курсу, який буде на тему «Підбір персоналу в книгарню». Оскільки працівники ритейлу беруть активну участь у підборі працівників у свої команди. Структура курсу представлена в таблиці 3.2.6:

Таблиця 3.2.6

Структура пілотного курсу*

Блок	Матеріали	Тип перевірки знань
Блок 1. Основи підбору	Відео 1 + Презентація 1	Тест
Блок 2. Як проводити співбесіду?	Відео 2 + Презентація 2	Тест
Блок 3. Поширені помилки	Відео 3 + Презентація 3	Тест
Додаткові матеріали	Інструкція з підбору персоналу в книгарні	-
Завершення		Підсумковий тест (: $\geq 80\%$)

**Джерело: розроблено автором*

Таким чином пілотний курс дасть змогу перевірити декілька типів матеріалів та функцій системи і перевірити їхню справність.

4. Пілотне тестування.

На цьому етапі LMS-платформа тестується групою користувачів для практичної перевірки курсу, логіки роботи системи та зручності інтерфейсу. До складу тестової групи увійде 30 працівників: 15 продавців-консультантів (ритейл), 10 адміністраторів книгарень (ритейл), 3 регіональні менеджери (1 з Києва, 2 з регіонів) та 2 територіальні менеджери. Такий склад дозволяє врахувати специфіку різних ролей і рівнів доступу.

Кожен учасник отримує доступ до LMS з відповідною роллю, проходить пілотний курс у повному обсязі, включно з фінальним тестом. Для успішного завершення курсу необхідно набрати не менше 80% правильних відповідей у підсумковому тесті. Після проходження курсу всі учасники заповнюють коротку форму зворотного зв'язку — зазначають, чи все працювало коректно, що було зручно/незручно, чи була логіка навчання

зрозумілою, а також можуть залишити коментарі з пропозиціями або запереченнями.

5. Оптимізація та запуск.

На основі зворотного зв'язку з пілотного тестування вносяться корективи до структури платформи. Менеджерка з навчання та асистентка аналізують відповіді тестової групи, виокремлюючи технічні помилки, неточності й недоліки курсу та функціоналу. Технічні проблеми, якщо вони виявлені, усуває ІТ-менеджер.

Після внесення змін і перевірки функціональної здатності системи здійснюється офіційний запуск LMS у «Книгарня «Є». Це буде розсилка на всіх працівників організації з поясненням, що саме впроваджується, як користуватись платформою, де знайти інструкції та куди звертатися за допомогою.

Система відкривається для всіх користувачів із відповідним рівнем доступу. Від цього моменту навчання переходить у штатний режим, і контроль за проходженням курсів здійснюється через функціонал звітів платформи.

Таймлайни даного проекту представлені в таблиці 3.2.7.

Таблиця 3.2.7

Етапи проекту впровадження LMS Collaborator у «Книгарня «Є»*

№	Етап	Період (робочі дні)	Тривалість
1	Технічна інтеграція LMS	02.06 – 06.06 (Пн–Пт)	5 роб. днів
2	Підготовка команди до роботи	09.06 – 10.06 (Пн–Вт)	2 роб. днів
3	Формування навчального контенту	11.06 – 17.06 (Ср–Вт)	5 роб. дні
4	Пілотне тестування	18.06 – 24.06 (Ср–Вт)	5 роб. днів /7 кал. днів
5	Оптимізація та запуск	25.06 – 27.06 (Ср–Пт)	3 роб. дні

*Джерело: розроблено автором

Ще однією важливою складовою проекту є бюджет. Деталізований бюджет представлений в таблиці 3.2.8.

Таблиця 3.2.8

Бюджет проєкту впровадження LMS Collaborator у «Книгарня «Є»*

№	Стаття витрат	Сума, грн	Період виплати	Коментар
1	Підписка на LMS Collaborator (пакет Standard)	4000	02.06.2025 – 06.06.2025	Щомісячна підписка, необхідна для реалізації всіх функцій LMS
2	Доплата учасникам проєктної групи (HR-директорка, менеджерка з навчання, IT-менеджер)	4500	16.06.2025 – 20.06.2025	Разова виплата за додаткове навантаження в межах проєкту (по 1500 грн)
3	Доплата учасникам тестової групи	22500	24.06.2025	Мотиваційна доплата після завершення пілотного навчання (30 осіб × 750 грн)
Разом:		31 000		

*Джерело: розроблено автором

Впровадження Collaborator у «Книгарня «Є» потребує лише внутрішнього фінансування, а загальна вартість проєкту складатиме 31 000 грн. Основну заробітну плату учасників проєкту до бюджету не враховано, оскільки вони виконують поставлені завдання в межах своєї основної діяльності. Тому передбачається лише доплата за червень за додаткове навантаження.

Заключною складовою запропонованого проєкту буде аналіз ризиків та побудова матриці ризиків (табл. 3.2.9), що є невід'ємним компонентом будь-якого проєкту.

Таблиця 3.2.9

Ймовірні ризики за етапами проєкту впровадження LMS Collaborator у «Книгарня «Є»*

№	Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Стратегія мінімізації
1	2	3	4	5
1	Затримка з технічним налаштуванням платформи	Середня	Зсув графіка запуску пілоту	Залучення техпідтримки LMS з перших днів, буфер часу в таймлайні

1	2	3	4	5
2	Технічні помилки або обмеження функціоналу LMS	Низька	Ускладнення запуску курсів	Пілотне тестування, техпідтримка від Collaborator
3	Перевантаження HR-команди через додаткові задачі	Середня	Низька якість адміністрування, стрес	Чіткий розподіл ролей, створення інструкцій заздалегідь
4	Низький рівень залученості працівників до тестування	Висока	Неповнота даних для аналізу, потреба в повторному запуску	Попередня комунікація з учасниками, мотиваційна доплата, інструкції
5	Відсутність зворотного зв'язку від працівників	Середня	Неможливість оцінити ефективність проекту	Анонімна форма, нагадування в Telegram, мінімальний поріг заповнення
6	Негативне сприйняття платформи з боку персоналу	Низька	Низький рівень використання LMS у майбутньому	Прості інструкції, пояснення переваг, зворотній зв'язок

**Джерело: розроблено автором*

Підсумовуючи наведене вище, зазначимо: нами наведено пропозиції щодо практичної моделі впровадження системи управління навчанням LMS Collaborator у «Книгарня «Є». Паспорт проекту винесено в додатки (Додаток Є). Проект охоплює всі ключові складові: вибір функціоналу, створення команди, деталізований розподіл ролей, включаючи методику RACI, таймлайн реалізації за каскадною методологією, розрахунок бюджету, а також оцінку потенційних ризиків. Особливу увагу приділено забезпеченню зручності для працівників, автоматизації процесу адаптації, підвищенню доступності навчальних матеріалів і мінімізації ручної роботи з боку HR-команди.

За нашими оцінками, найбільша цінність даного проекту полягає не в технічному інструменті, а в тому, як він змінює підхід до управління знаннями всередині організації. Впровадження LMS — це не просто про навчання онлайн, це про перехід до сучасного управління персоналом, де всі процеси стають більш прозорими, зручними й керованими. Працівники

отримують доступ до матеріалів у будь-який момент, бачать свій прогрес. З часом така система допоможе не лише швидше адаптувати нових працівників, а й зрозуміло вибудовувати, як кожен з них розвивається у організації. Команда управління персоналом матиме змогу відстежувати прогрес кожного працівника, бачити, які матеріали вже опановано, як відбувається розвиток і де потрібна додаткова підтримка. Це дозволяє приймати рішення не наважання, а з опорою на реальні дані. Тож ця система — це не просто відповідь на сьогоднішні потреби, а крок уперед, у бік більш зрілого, людського та ефективного управління персоналом.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження підтвердило, що найнеобхіднішим напрямом для цифровізації в «Книгарня «Є» є саме навчання персоналу, оскільки саме ця сфера зараз має найнижчий рівень автоматизації й найбільше впливає на адаптацію, розвиток та утримання кадрів. Для реалізації цього завдання оптимальним рішенням є впровадження LMS Collaborator, яка повністю відповідає потребам організації, забезпечує сучасний підхід до навчання та відкриває можливості для подальшої цифрової трансформації управління персоналом.

Розроблений проєкт впровадження LMS, побудований за каскадною методологією, демонструє чітку послідовність етапів – від підготовки до тестування та запуску, а також враховує часові, фінансові й кадрові ресурси. Запропоновані заходи дозволять ефективно інтегрувати LMS у діяльність організації, мінімізувати ризики й закласти основу для безперервного розвитку цифрових рішень у сфері управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра менеджменту досліджено теоретичні та практичні аспекти цифровізації управління персоналом у сфері ритейлу, проаналізовано сучасні підходи, інструменти та ефекти їхнього впровадження, а також розроблено науково-прикладні рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ТОВ «Книгарня «Є». Робота поглиблює теоретичні засади цифровізації процесів управління персоналом та пропонує практичні шляхи їх удосконалення.

За результатами дослідження було сформульовано такі висновки:

1) У межах промислових революцій напрям управління персоналом еволюціонував від адміністративних функцій до стратегічного партнерства, а в умовах «Індустрії 4.0» акцент змістився на людиноорієнтованість, гнучкість, розвиток навичок майбутнього та залученість персоналу, з урахуванням культурного й економічного контексту, де ключовим трендом став пріоритет людського капіталу.

2) Цифрові інструменти управління персоналом класифікуються за функціональними напрямками та рівнями впливу, забезпечуючи організаціям швидкість, точність, прозорість, персоналізацію, зниження витрат і зростання залученості персоналу. Водночас їх використання супроводжується ризиками (кіберзагрози, опір змінам), що потребує уваги до управління змінами, навчання та захисту даних, адже цифрові технології стають основою сучасної гнучкої системи управління персоналом.

3) ТОВ «Книгарня «Є» є одним із лідерів українського книжкового ринку, демонструючи швидке зростання кількості магазинів та онлайн-продажів, а також активну присутність у малих містах. Організація створює значну кількість робочих місць, проте стикається з типовими проблемами ринку праці: високою плинністю кадрів, труднощами мотивації та залучення кваліфікованих працівників, що частково вирішується через навчальні програми, розвиток управлінських процесів і кар'єрні можливості.

4) У сфері цифровізації управління персоналом ТОВ «Книгарня «Є» досягло значних результатів у підборі кадрів, використовуючи CRM, IP-телефонію та онлайн-інструменти, а документообіг здійснюється через OneDrive. Для внутрішньої комунікації активно застосовуються месенджери та корпоративна газета, що підтримує командну взаємодію. Водночас процеси адаптації, навчання, розвитку, мотивації й аналітики поки що мають низький рівень цифровізації: LMS-платформа відсутня, а навчальні матеріали розповсюджуються вручну через хмарні сервіси та месенджери.

5) Пріоритетним напрямом цифрової трансформації було визначено впровадження системи управління навчанням (LMS), оскільки нинішній рівень цифровізації у сфері навчання та розвитку є низьким, а існуючі підходи – неефективними. Для обґрунтування вибору конкретної платформи проведено багатокритерійний аналіз (методи SAW, COPRAS, TOPSIS), за результатами якого найкращою серед семи альтернатив визнано LMS Collaborator. Оцінювання базувалося на вартості, часі впровадження, зручності інтерфейсу, кількості користувачів та рівні сервісної підтримки.

6) Впровадження LMS Collaborator у ТОВ «Книгарня «Є» передбачає реалізацію повноцінного проєкту на основі каскадної (waterfall) методології з бюджетом 31 000 грн і тривалістю 4 тижні. Проєкт включає технічну інтеграцію, підготовку команди, створення контенту, пілотне тестування, оптимізацію та запуск. Водночас враховано ризики: технічні затримки, перевантаження команди, низька залученість працівників, технічні помилки або негативне сприйняття платформи. Для їх мінімізації передбачено чіткий розподіл ролей, активну комунікацію, тестування та технічну підтримку. Основною метою проєкту є не просто цифровізація, а підвищення ефективності управління знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. К. : Нічлава, 2008. 465 с.
2. Бей Г. В., Серета Г. В. Перспективи використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. Економіка і організація управління. 2024. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12>.
3. Біловодська О. А., Кулик Д. О. Opinion Leaders in Influence Marketing as Innovative Instrument of Brand Promotion and Digitalization. International Marketing and Management of Innovations. 2020. № 5. P. 105–112. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc38339f-4266-48dc-9ebe-71f6362136a8/content>
4. Білорус Т. В. Методичний інструментарій організації пошуку і відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія “Економіка”. 2015. № 7(172). С. 20–29.
5. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297–304.
6. Васьків О. М., Борщук І. В. Роль ChatGPT в автоматизації завдань HR-індустрії. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 418–425. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-418-425>
7. Герасименко О. О., Степанюк Т. В. Цифровізація управління в організаціях: процес, інструменти, модель імплементації у практику. Наукові перспективи. 2024. № 1(43). С. 405–417. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-405-417](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-405-417)
8. Герасименко О. О., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 233–241.
9. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 3(40). С. 10–18. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/42840>

- 10.ЕВА: Дослідження ЕВА: Основні напрями цифрової трансформації. URL: <https://eba.com.ua/osnovni-napryamy-tsyfrovoiy-transformatsiyi/>
- 11.Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації: монографія. К. : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
- 12.Жилінська О. І. Організаційно-економічний механізм реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 “Економіка та управління науково-технічним прогресом”. К., 1996. 20 с.
- 13.Жилінська О. І. Розвиток науково-технічної діяльності: теорія і практика активізації: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством”. К., 2016. 40 с.
- 14.Жилінська О., Парафійник А. Емпіричні дослідження впливу досліджень і розробок та інновацій на зайнятість. Україна: аспекти праці. 2005. № 1. С. 25–29.
- 15.Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту організація в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
- 16.Іванців О. В., Бойко А. А. Теоретичні аспекти дослідження цифрового маркетингу в умовах розвитку цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Т. 1, № 2. С. 68–73. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/212/257>
- 17.Книгарня «Є». Офіційний сайт. URL: <https://book-ye.com.ua/about-us/>
- 18.Коваль З. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ] / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 446–449 с.
- 19.Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу організація. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154.

- 20.Ковальська К. В., Самойленко А. А. Особливості процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2016. № 3(30). С. 89–93.
- 21.Колот А. М., Герасименко О. О. «Праця 4.0» як інститут та платформа розвитку неоекономіки. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія / І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба та ін. Київ : КНЕУ, 2021. С. 146–180.
- 22.Колот А. М., Герасименко О. О. Демографічні, технологічні та соціально-трудова імперативи економічного розвитку: нові можливості і виклики постіндустріальної доби. Розвиток соціально-трудова відносин: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля та ін.; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 7–41.
- 23.Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудова платформи «Праця 4.0». Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. 2019. Вип. 15. С. 125–132.
- 24.Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2(40). С. 103–138.
- 25.Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 282–294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
- 26.Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудова відносини: теорія і практика. 2020. № 10(1). С. 33–54.
- 27.Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Рябоконт І. Зайнятість у координатах цифрової економіки: сучасні тенденції та прогностичні траєкторії. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2022. № 11. С. 78–123. URL: <http://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>

- 28.Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
- 29.Малиновський А. Дослідження продажів у «Книгарні Є»: як війна змінила книжкові смаки українців. Люк. 2024. URL: <https://lyuk.media/news/research-of-the-bookstore-e/>
- 30.Менеджмент персоналу: практикум / [В. М. Петюх, Б. Г. Базиліук, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. О. О. Герасименко. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с.
- 31.Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, В. Г. Балан та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
- 32.Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. Empirio. 2024. Т. 1, № 2. С. 106–115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
- 33.На 16 місяць великої війни в Україні заборонили російські книги: видавці в очікуванні стрибка, але у ринку є кілька серйозних проблем. Forbes Україна. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/na-16-misyats-velikoi-viyni-v-ukraini-zaboronili-rosiyski-knigi-vidavtsi-v-ochikuvanni-stribka-ale-u-rinku-e-dekilka-duzhe-seryoznikh-problem-06072023-14634>
- 34.Нетреба І. О. Ефективність використання інформаційної системи на підприємстві у контексті взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. Економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні проблеми діяльності підприємств: монографія / під заг. ред. Л. М. Савчук, М. Фіц. Дніпро: Герда, 2016. С. 311–319.
- 35.Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.795449>

36. Приймак В. Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку. Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Л. Українки. 2006. № 8. Екон. науки. С. 9–13.
37. Приймак В. М., Андросенко Т. В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 19. С. 190–197.
38. Приймак В. М., Андросенко Т. В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 19. С. 190–197. URL: https://www.researchgate.net/publication/332606931_Instrumentarij_viboru_optimalnoi_strategii_upravlinna_ludskimi_resursami_organizacii
39. Приймак В. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К. : Нічлава, 2008.
40. Приймак В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К. : Атіка, 2008. 240 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/323265926_Prijnatta_upravlinskih_risen_Management_Decision_Making_Prinatie_upravlenceskih_resenij
41. Приймак В. Управління знаннями: навчально-методичний комплекс. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. 82 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/325314552_Upravlinna_znannami_Knowledge_Management
42. Приймак В. Управління знаннями: підручник. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/331674102_Upravlinna_znannami_pidruchnik
43. Приймак В. Управління проєктами. Збірник кейсів: навч. посіб. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 268 с. URL:

https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv

44. Приймак В., Павленко Н. Організаційне навчання в системі управління проектами. Інфраструктура ринку. 2018. № 26. С. 214–221. URL: https://www.researchgate.net/publication/331919278_Organizacijne_navcanna_v_sistemi_upravlinna_proektami_ORGANIZATIONAL_LEARNING_IN_THE_PROJECT_MANAGEMENT_SYSTEM
45. Приймак В., Янчук В. Ефективне управління проектами. Сучасні проблеми управління організаціями: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18–19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А. М., 2019. С. 86–88. URL: https://www.researchgate.net/publication/332570580_Efektivne_upravlinna_proektami_pidpriemstva
46. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270.
47. Степанюк Т. Штучний інтелект як каталізатор трансформації HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні. XXIII Міжнародна науково-практична конференція «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (27 березня 2025 року). URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf#page=438
48. Український інститут книги. Фінансові результати підприємств книжкової галузі 2021–2024. URL: https://www.ubi.org.ua/uk/search?q=результати&submit_form=Надіслати
49. Український ринок зростає: мережі книгарень відкривають магазини у нових форматах. Ukrainian Cultural Strategy Center. 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ukrayinskyj-rynok-zrostaye-merezhi-knygaren-vidkryvayut-magazynu-u-novyh-formatah/>

50. Федорів А. Українці мало читають? Пост маркетолога про книжковий ринок викликав скандал в індустрії. Forbes Україна. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/ukraintsi-malo-chitayut-post-marketologa-andriya-fedoriva-pro-knizhkoviy-rinok-viklikav-skandal-industrii-yakim-e-knizhkoviy-rinok-ukraini-na-tli-susidnikh-krain-08082023-15291>
51. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 39–53. URL: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.4>
52. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 7. С. 154–168. URL: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-7-17>
53. Шевченко А. С. Штучний інтелект як каталізатор змін в екосистемі людських ресурсів організації. Київський економічний науковий журнал. 2024. С. 176–185. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-24>
54. AcademyOcean. Офіційний сайт. URL: <https://academyocean.com/ua>
55. AI Statistics 2024. JulieTy. URL: <https://juliety.com/ai-statistics>
56. AIHR (Academy to Innovate HR). The Role of Technology in HR: From Automation to AI. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-technology/>
57. AIHR. The future of HR: Digital transformation. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/>
58. Al-Rwaidan R. M. et al. The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices. International Journal of Data and Network Science. 2023. Vol. 7, no. 1. P. 83–90. URL: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.003>
59. Al-Rwaidan R. M., Patel K. The impact of AI-driven HR analytics on workforce performance. International Journal of Human Resource Management. 2023. Vol. 8, no. 2. P. 112–125. URL: <https://doi.org/10.5267/j.ijhrm.2023.112>

60. Baker J. W., Johnson L. T. Digital HR transformation: strategic challenges and opportunities. *Harvard Business Review*. 2024. P. 55–68. URL: <https://hbr.org/2024/04/digital-hr-transformation>
61. Balan V., Pryimak V., Tymchenko I. Multi-criteria decision-making methods for information systems selection in enterprise. *Формування ринкової економіки в Україні / Львівський національний університет ім. Івана Франка*. 2019. № 41. С. 30–37. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/2821>
62. Bernandy M. P. HRM Practices Across Different Cultures: An Evidence-Based Study in France and Egypt. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 277–295. URL: <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/349>
63. Bilorus T. Formation of HR (human resources) business strategy based on SPACE. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. № 2/4(40). С. 4–11. URL: <http://journals.urau.ua/tarp/article/view/128644>
64. Binotel. Офіційний сайт. URL: <https://binotel.ua/>
65. Bissola R., Imperatori B. HRM 4.0: The Digital Transformation of the HR Department. In Cantoni F., Mangia G. (ed.), *Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resource*. Routledge, Abingdon-on-Thames, 2018. P. 51–69.
66. Bower R. Agile and Waterfall Perceptions: Results of a Student Survey. *Technology and Engineering Teacher*. 2020. Vol. 45, No. 4. URL: <https://itea.org/journals/volume-45-4/agile-and-waterfall-perceptions/>
67. Business Insider. Managers aren't feeling so hot right now. It's costing them their sanity and the global economy billions. 2025. URL: <https://www.businessinsider.com/manager-engagement-gallup-workplace-report-2025-4>
68. Cantoni F., Mangia G. *Human Resource Management and Digitalization*. Routledge, 2020. 326 p.

- 69.Canva. Офіційний сайт. URL: <https://www.canva.com/>
- 70.Caratu M., Dragomirov N., Iovanella A. Strategic Issues in Digital Transformation of Human Resources Management. URL: <https://iris.unint.eu/handle/20.500.14090/10802>
- 71.Chytomo. Зростання, що нам не до снаги: результати дослідження кадрів на книжковому ринку. 2024. URL: <https://chytomo.com/zrostannia-shcho-nam-ne-do-snahy-rezultaty-doslidzhennia-kadriv-na-knyzhkovomu-rynku/>
- 72.Chytomo. Книжковий 2023: пів року без російських книжок, з новими книгарнями та в пошуках кадрів. 2023. URL: <https://chytomo.com/knyzhkovyj-2023-piv-roku-bez-rosijskykh-knyzhok-z-novymy-knyharniamy-ta-v-poshukakh-kadriv/>
- 73.Chytomo. Книжковий ринок вже не той: які зміни сталися і це потрібно знати. 2024. URL: <https://chytomo.com/knyzhkovyj-rynok-vzhe-ne-toj-iaki-zminy-stalysia-i-tse-potribno-znaty/>
- 74.CIPD. People analytics: An introduction. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/people-analytics-factsheet/>
- 75.Collaborator. Офіційний сайт. URL: <https://collaborator.biz>
- 76.Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- 77.Deloitte. Tech Trends 2023: Innovations for Resilient Organizations. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2023.html>
- 78.Dragicevic S., Celar S., Vukomanovic M. Agile vs. Waterfall Project Management: A Case Study Analysis. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 192. P. 507–516. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921002702>
- 79.Financial Times. Happy managers = happy staff. 2025. URL: <https://www.ft.com/content/87f39dc8-bb16-44e5-b80e-724b1bae67b8>
- 80.Gallup. State of the Global Workplace Report. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

81. Gartner. Artificial Intelligence in HR. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr>
82. Gartner. Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
83. Google Meet. Офіційний сайт. URL: <https://meet.google.com/>
84. Happy Monday. Офіційний сайт. URL: <https://happymonday.ua/>
85. Hartono Y., Cahyo W. N., Immawan T. The Assignment of Risk Mitigation Tasks Based on the RACI Matrix and Key Risk Indicator. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. 2023. Vol. 23, No. 2. P. 235–244. URL: https://www.researchgate.net/publication/387602069_The_Assignment_of_Risk_Mitigation_Tasks_Based_on_The_RACI_Matrix_and_Key_Risk_Indicator
86. Hurma LMS. Офіційний сайт. URL: <https://hurma.work>
87. Josh Bersin Company. HR Technology 2023: Definitive Guide. URL: <https://joshbersin.com/hr-technology/>
88. Khurana P., Kapoor R. Human Resource Management in the Era of AI. URL: https://www.researchgate.net/profile/Poonam-Khurana-3/publication/388947125_Human_Resource_Management_in_the_Era_of_AI/links/67ada8694c479b26c9defb42/Human-Resource-Management-in-the-Era-of-AI.pdf
89. Kim J., Park H. Development of the RACI Model for Processes of the Closure Phase in Construction Programs. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 4. Article 1806. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1806>
90. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. P. 102466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
91. Kwiga. Офіційний сайт. URL: <https://kwiga.com/ua>
92. McKinsey & Company. What is digital transformation? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>

93. Microsoft 365. Офіційний сайт. URL: <https://www.microsoft.com/microsoft-365>
94. Mokhtar R., Khayyat M. A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management. SAR Journal. 2022. Vol. 5, No. 1. P. 52–62. URL: https://www.sarjournal.com/content/51/SARJournalMarch2022_52_62.pdf
95. Prokopenko O., Garafonova O., Zhosan H. Digital tools in human resource management. Socio-economic relations in the digital society. 2023. Vol. 4, no. 50. P. 84–94. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>
96. Pryimak V., Faichak I. Teambuilding: synergy of team work. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : Видавництво «Сімок», 2017. С. 629–638. ISBN 978-966-2989-65-6. URL: https://www.researchgate.net/publication/323365740_Teambuilding_synergy_of_team_work
97. Pryimak V., Pavlenko N. Organizational learning in the project management system. The potential of modern science. Volume 2: monograph / V. Pryimak, N. Pavlenko. London, UK: Sciemcee Publishing, 2019. P. 161–172. ISBN 978-199-9307-13-4. URL: https://www.researchgate.net/publication/332844751_Organizational_learning_in_the_project_management_system
98. Rabota.ua. Офіційний сайт. URL: <https://rabota.ua/>
99. Raissa D'Souza. Evaluation of Human Resource Information Systems Implementation Using Agile Methodology. Digital Scholarship@UNLV. 2022. URL: https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1222&context=durep_posters
100. Rana G., Sharma R. Emerging human resource management practices in Industry 4.0. Strategic HR Review. 2019. Vol. 18, No. 4. P. 176–181. URL: <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2019-0003>
101. SalesDrive CRM. Офіційний сайт. URL: <https://salesdrive.com.ua/>

102. Saravanos A., Curinga M. X. Simulating the Software Development Lifecycle: The Waterfall Model. *Applied System Innovation*. 2023. Vol. 6, No. 6. Article 108. URL: <https://www.mdpi.com/2571-5577/6/6/108>
103. Schwertner K. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*. 2017. Vol. 15, Suppl.1. P. 388–393. URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
104. Sen S. *Digital HR strategy: achieving sustainable transformation in the digital age*. Kogan Page, Limited. 2020.
105. SendPulse LMS. Офіційний сайт. URL: <https://sendpulse.ua>
106. Sereda LMS. Офіційний сайт. URL: <https://sereda.ai>
107. Shahiduzzaman M. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/51>
108. SHRM. The State of Global Workplace Culture. 2023. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/global-culture-2023>
109. SHRM. Using AI in HR. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/using-ai-in-hr.aspx>
110. SkillzRun. Офіційний сайт. URL: <https://skillzrun.com>
111. Suhanda R. D., Pratami D. RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project: Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*. 2021. Vol. 5, No. 1. P. 122–130. URL: https://www.researchgate.net/publication/354214293_RACI_Matrix_Design_for_Managing_Stakeholders_in_Project_Case_Study_of_PT_XYZ
112. Telegram Web. Офіційний сайт. URL: <https://web.telegram.org/>
113. Terzidis O., Vezyridis M. Subscription-based business models in the context of tech firms: theory and applications. *ResearchGate*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/373514129_Subscription-based_business_models_in_the_context_of_tech_firms_theory_and_applications

114. Torres R., Augusto G., De la Fuente D. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 169. Article No. 108111. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
115. Verma A., Bansal M., Verma J. Industry 4.0: reshaping the future of HR. *Strategic Direction*. 2020. Vol. 36, No. 5. P. 9–11. URL: <https://doi.org/10.1108/SD-12-2019-0235>
116. Viber. Офіційний сайт. URL: <https://www.viber.com/ua/>
117. Withorb. SaaS Subscription Model. Офіційний сайт. URL: <https://www.withorb.com/blog/saas-subscription-model>
118. Work.ua. Офіційний сайт. URL: <https://www.work.ua/>
119. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
120. Yakaboo. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://www.yakaboo.ua/>
121. Zhang J., Chen Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
122. Zoom. Офіційний сайт. URL: <https://zoom.us/>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛИЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ:
ГЛОБАЛЬНИЙ КОНТУР ТА ТРАЄКТОРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Степанюк Тетяна Володимирівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курсу магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A CATALYST FOR HR MANAGEMENT TRANSFORMATION: GLOBAL FRAMEWORK AND
TRAJECTORIES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The article explores the role of artificial intelligence in the transformation of HR-management, particularly in the Ukrainian context. The authors examine key areas of AI implementation, such as recruitment optimization and staff productivity analysis. Emphasis is placed on the global trends in AI implementation and its adaptation to the realities of the Ukrainian business environment. It also focuses on the challenges that complicate the integration of AI in HR, including financial, ethical and organizational aspects. Overcoming these barriers will help to effectively implement digital AI solution and increase the sustainability of companies in the long run.

У третьому десятилітті XXI століття під впливом різноманітних чинників в глобальному контурі відбуваються масштабні трансформації управлінської парадигми та практики менеджменту. В Україні до об'єктивних імперативів сучасних реалій додались виклики та загрози воєнного стану, що зумовлює пошук та реалізацію нових можливостей для підтримки стійкості й подальшого розвитку організації (підприємств, фірм, компаній). Повномасштабна російська воєнна агресія кардинально й безповоротно змінила всі сфери життєдіяльності, включавши функціонування організації, які починаючи з 24 лютого 2022 року мали глибоко адаптувати свою діяльність до нових умов, враховуючи перегляд загальної стратегії, оптимізацію витрат, реорганізацію HR-процесів тощо. При цьому ефективність наявних управлінських інструментів та процедур вже не повсім відповідає вимогам часу, що спонукає до пошуку нових рішень, зокрема цифрових.

Серед аданих рішень з цифровізації процесів є впровадження штучного інтелекту (ШІ), який можна застосовувати в багатьох напрямках діяльності організації. Адаже серед переваг використання даного інструменту в першу чергу є скорочення часу на рутинні та монотонні задачі, резерв якого в результаті можна перерозподілити на більш стратегічні завдання; по-друге, це підвищення точності аналітичних показників, покращення якості прийнятих рішень тощо [1]. Одним із напрямів, де можна масштабно й результативно впроваджувати ШІ, є HR-менеджмент.

Варто зазначити, що використання ШІ, в тому числі в управлінні персоналом, не є абсолюттю новим відкриттям у світі. Поки во днях організаціях замклюються щодо можливості цифровізації процесів, інші – активно використовують переваги такого рішення. Так, рис. 1 демонструє, що найвищий рівень використання ШІ – в Китаї (58%), Індії (57%) та Латинській Америці (42%) [5]. При цьому середній показник впровадження серед досліджуваних країн є близько 30%. Також бачимо, що відсоток тих, хто лише досліджує ШІ, але не впроваджує, в більшості країн достатньо високий.



Рис. 1. Аналітика впровадження ШІ в країнах світу в 2024 році

Джерело: [5]

В Україні ситуація із впровадженням ШІ має свої особливості. Якщо до повномасштабного російського воєнного вторгнення ШІ в HR-менеджмент використовували лише міжнародні компанії або ж великі IT-компанії, то з початком воєнного стану всі бізнеси виявили необхідність швидко адаптувати й цифровізувати свої процеси, враховуючи онлайн-формат роботи, потребу у швидких рішеннях та оптимізації діяльності. Таким чином впровадження ШІ в HR-процеси протягом 1-2 років розглядають 32,2% компаній в Україні [3].

Цілі впровадження ШІ в HR-менеджменті можуть бути різними, і зазвичай компанії переслідують відразу декілька з них. Дослідження Gartner – провідної світової дослідницької компанії у сфері інформаційних технологій – за 2023 рік (рис. 2) свідчать, що найпоширенішими мотивами впровадження ШІ в HR-менеджменті є підвищення ефективності процесів (63%) та покращення досвіду працівників (52%). Тобто для більш як половини досліджених компаній оптимізація рутинних задач є ключовим фактором. В той же час для 37% респондентів також важливим є зменшення витрат, а 15% не планують використовувати ШІ загалом.

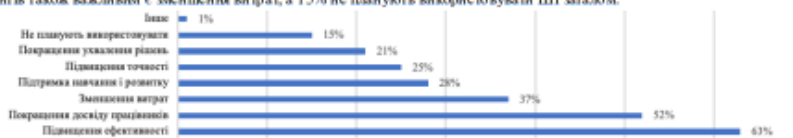


Рис. 2. Цілі впровадження ШІ в HR-менеджменті відповідно до опитування Gartner 2023 року

Джерело: [4]

Виходячи із зазначених тенденцій, підкреслимо, що в умовах нестабільності ринку праці та дефіциту людських ресурсів, за потреби налагодження ефективних комунікацій та підтримки працівників в період воєнного стану ключові цілі HR-менеджменту українських компаній мають бути пов'язані передусім із рекрутигом [2]. Використання ШІ в рекрутингу дозволяє значно розширити HR-фахівців. Системи на основі штучного інтелекту дають змогу відібрати, аналізувати та структурувати за визначеними критеріями великі масиви даних, такі як резюме, аналітика щодо потреби в персоналі та ефективності процесу підбору [3]. Також за допомогою ШІ можна створювати скринти спілкування з кандидатами, опити вакансії та налаштувати канали й операції розсилки інформації. Окрім аналітики рекрутингового процесу ШІ доцільний і для HR-аналітики загалом, зокрема для оцінювання персоналу, процедури якого суттєво ускладнились в умовах перманентної віддаленої роботи. Алгоритми на основі ШІ можуть аналізувати ключові показники, виявляти потреби в навчанні, прогнозувати кар'єрне зростання тощо [1].

Неможливо заперечити низку переваг, які отримують організації, впроваджуючи ШІ. Проте, не в усіх організаціях втілюються наміри оптимізувати процеси таким чином, і на це також є свої причини. Найбільшим викликом в нинішній соціо-економічній реальності є фінансові обмеження, які слугують перешкодою для інвестицій в дорожчі інструменти. І фінансові вкладення тут потрібні не лише в сам інструмент та його налаштування, а й в навчання персоналу. Адаже попри високий рівень цифрової грамотності в цілому, він не є одностороннім серед всіх фахівців, до того ж запровадження нових цифрових інструментів потребує додаткового навчання [6]. Не можна не зазначити й етичні аспекти використання ШІ, такі як гарантія прозорості алгоритмів, конфіденційність даних, відсутність дискримінації [2].

Підсумовуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що компанії всього світу, розвиваючись, продовжують трансформувати різноманітні процеси з використанням цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту. Вагомий практичний внесок ШІ здійснює в HR-менеджмент, що особливо актуалізується в умовах воєнного стану в Україні. Серед переваг застосування ШІ-технологій – покращення виконання рутинних процесів із зменшенням часозатратності, з підвищенням точності аналітики та зростанням ефективності загалом. Незважаючи на виклики (фінансові обмеження та етичні проблеми) ШІ продовжує розвиватися, все більше організацій впроваджує його в HR-процеси, адже це один із найважливіших інструментів швидкої адаптації до мінливого, висококонкурентного та вибішеного середовища.

1. Герасименко О.О., Степанюк Т. В. Цифровізація управління в організаціях: процес, інструменти, модель імплементації у практику. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 405-417. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-405-417](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-405-417)
2. Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Рябоконь І. Зайнятість у координатах цифрової економіки: сучасні тенденції та прогностичні траєкторії. *Нейро-мечині технології моделювання в економіці*. 2022. № 11. С. 78-123. URL: <http://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>
3. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні вісник*. 2023. № 19. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
4. Gartner. Artificial Intelligence in HR. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr> (дата звернення: 10.02.2024).
5. AI Statistics 2024. JulieTy. URL: <https://juliety.com/ai-statistics> (дата звернення: 10.02.2024).
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 12.02.2024).

Степанюк Т. Штучний інтелект як каталізатор трансформації HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні. XXIII Міжнародна науково-практична конференція «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (27 березня 2025 року). URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf#page=438



УДК 658:004

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-405-417](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-405-417)

Герасименко Оксана Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Васильківська, 90-А, м. Київ, 03022, тел.: (097) 496-66-30, <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Степанюк Тетяна Володимирівна здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Васильківська, 90-А, м. Київ, 03022, тел.: (063) 381-26-06, <https://orcid.org/0009-0006-5182-7106>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРОЦЕС, ІНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ У ПРАКТИКУ

Анотація. Стаття містить аргументацію цифровізації управління в організаціях через призму процесів та інструментів, а також розроблення моделі їх імплементації у практику менеджменту.

Квінтесенція статті – науково-прикладний сценарій цифровізації управління як передумова підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності організацій в координатах нової економіки.

Шляхом аналізу генези поняття «цифровізація» наведено уточнене трактування феномену цифровізації управління. Розкрито контент цифрових процесів та інструментів, які забезпечують прийняття раціональних стратегічних й оперативних управлінських рішень, що впливають на оптимізацію і підвищення ефективності діяльності організацій.

Підкреслюється, що прийняття рішення про цифровізацію є прерогативою вищого рівня менеджменту (топ-менеджменту), який визначає стратегію та напрямки розвитку організації. При цьому наголошується на доцільності залучення середньої ланки керівництва (мідл-менеджмент), експертів зі сфери ІТ та консультантів з досвідом впровадження цифрових технологій.

Розкрито зміст процесу цифровізації управління за поетапним алгоритмом. Наведено основні принципи цифровізації управління. Виокремлено управлінські процеси, які можна покращити за допомогою цифрових технологій, та висвітлено ефективні способи цифровізації.



На основі узагальнення наявного практичного досвіду розкрито сутність та визначено сильні сторони цифровізації управління в організаціях. Аргументовано можливості, які створює цифровізація управління для підвищення ефективності, продуктивності та прибутковості організацій. Обґрунтовано, що форсайт-траєкторії цифровізації операційної та управлінської діяльності визначають можливості організацій залишатися конкурентоспроможними в епоху техніко-технологічних змін.

Запропоновано структурну схему моделі впровадження цифрових технологій у сферу управління організацій та охарактеризовано контент етапів її імплементації у практику. В паралелі з цим підкреслюється інваріантність впровадження нових цифрових інструментів – розроблення нового інструменту власними силами організації або придбання готового продукту в зовнішньої компанії-розробника чи посередника – з необхідністю ідентифікації сильних та слабких сторін обох альтернатив.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровізація управління, управлінські рішення, процеси цифровізації управління, інструменти цифровізації управління.

Herasymenko Oksana Oleksandrivna PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vasylkivska St., 90-A, Kyiv, 03022, tel.: (097) 496-66-30, <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Stepaniuk Tetiana Volodymyrivna Master's degree student of the second (master's) level, majoring in "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration", Taras Shevchenko National University of Kyiv, 90-A Vasylkivska St., Kyiv, 03022, tel.: (063) 381-26-06, <https://orcid.org/0009-0006-5182-7106>

MANAGEMENT DIGITALIZATION IN ORGANIZATIONS: PROCESS, TOOLS, MODEL OF IMPLEMENTATION IN PRACTICE

Abstract. The article contains arguments for digitalization of management in organizations through the prism of processes and tools, as well as development of a model for their implementation in management practice.

The quintessence of the article is a scientific and applied scenario of management digitalization as a prerequisite for improving efficiency and strengthening competitiveness of organizations in the new economy coordinates.

A clarified interpretation of management digitalization phenomenon is provided through analysis of "digitalization" concept genesis. The content of digital





processes and tools that ensure adoption of rational strategic and operational managerial decisions that affect optimization and increase of organization's efficiency is disclosed.

It is emphasized that making a decision on digitalization is a prerogative of top management, which determines the strategy and directions of organization's development. At the same time, expediency of involving middle management, IT experts and consultants with experience in implementing digital technologies is emphasized.

The content of management digitalization process by a step-by-step algorithm is disclosed. Basic principles of management digitalization are presented. Managerial processes that can be improved with the help of digital technologies are singled out and effective digitalization methods are highlighted.

The essence of management digitalization in organizations is revealed and its strengths are identified based on the synthesis of existing practical experience. The opportunities created by management digitalization to improve efficiency, productivity, and profitability of organizations are substantiated. It is argued that foresight trajectories of digitalization of operational and managerial activities determine organizations' ability to remain competitive in the era of technical and technological changes.

A structural design of the model for introducing digital technologies into organization management is proposed and the content of its implementation stages is characterized. In parallel, the invariance of new digital tools implementation – development of a new tool in-house or purchase of a finished product from an external developer or intermediary – is emphasized, along with the need to identify strengths and weaknesses of both alternatives.

Keywords: digital economy, management digitalization, managerial decisions, management digitalization processes, management digitalization tools.

Постановка проблеми. Високотехнологічна, постіндустріальна доба, яка стала нинішньою реальністю, принципово відрізняється від попередніх технологічних укладів. Хмарні рішення, платформові бізнес-технології, штучний інтелект, роботизація та комп'ютеризація, аналітика даних, машинне навчання, блокчейн та інші прогресивні технології створюють передумови для переведення багатьох операційних та управлінських процесів у цифровий формат, що дозволяє оптимізувати ресурсний потенціал та підвищити результативність діяльності організацій.

Цифрові технології у плануванні ресурсів, формуванні системи управління відносинами з клієнтами (CRM) і налагодження взаємодії з клієнтами, управління фінансами, управління витратами, управління персоналом, управління логістичним ланцюгом та багатьма іншими компонентами



Метою статті є науково-прикладна аргументація цифровізації управління в організаціях через призму процесів та інструментів, а також розроблення моделі їх імплементації у практику менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Нинішня соціоекономічна реальність характеризується стрімким темпом інноваційних змін та техніко-технологічного поступу. Розвиток цифрових технологій здійснює різновекторний вплив на життєдіяльність людей, позначаючись на стилі та способі життя, а також кардинальним чином модифікує способи комунікацій бізнесових агентів з клієнтами, партнерами та співробітниками. Однією з головних сфер, яка зазнає масштабного впливу з боку цифровізації, є управління. Цифрові інструменти та технології, як доводить теорія та підтверджує практика, можуть суттєво спростити процес прийняття рішень та оптимізувати діяльність підприємств й організацій з метою досягнення поставлених цілей.

Розглядаючи генезис поняття «цифровізація», зазначимо, що одним з поширених трактувань є дефініція, наведена професорами Університету Північної Кароліни в публікації «Цифровізація. Міжнародна енциклопедія теорії та філософії зв'язку». «Цифровізація – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів у всі сфери життя з метою покращення процесів, оптимізації та забезпечення ефективнішого використання ресурсів» [11].

Акцентуємо увагу, що цифровізація охоплює не тільки впровадження цифрових технологій, а й зміну культури та структури управління, зміну бізнес-моделей, впровадження нових форм комунікації та співпраці між різними стейкхолдерами. Оскільки цифровізація впливає на різні аспекти життєдіяльності людини, вона є ключовим фактором розвитку сучасного світу і відіграє важливу роль у формуванні як професійного, ділового, так і особистого майбутнього.

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що цифровізація у сфері управління організацією є комплексним та системним процесом оптимізації та автоматизації прийняття управлінських рішень [5; 7; 10; 11]. Базуючись на дослідженнях європейських та американських науковців, пропонуємо уточнення досліджуваного феномену. Отже, цифровізація управління – це комплексний процес перетворення систем управління на основі впровадження цифрових інструментів, процесів та технологій, які дають можливість швидко та точно збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття стратегічних та оперативних рішень, оптимізувати бізнес-процеси та посилювати в такий спосіб конкурентоспроможність.

В координатах цифрової економіки менеджмент організацій усвідомлює, що успішність діяльності та конкурентоспроможність на національному й глобальному ринках залежить від динаміки та наслідків впровадження новітніх, проривних технологій Індустрії 4.0. Часто необхідність цифровізації



виникає у зв'язку з тим, що традиційні методи не спроможні забезпечити високий рівень ефективності та не відповідають вимогам сьогодення. В таких ситуаціях необхідно приймати рішення щодо впровадження цифрових технологій.

Прийняття рішення про цифровізацію – прерогатива вищого рівня менеджменту (топ-менеджменту), який визначає стратегію та напрямки розвитку організації. Проте, рішення може бути прийняте і на рівні середньої ланки керівництва (міدل-менеджмент), якщо воно стосується конкретного департаменту або підрозділу організації. Зауважимо, що до процесу прийняття рішення залучаються також експерти зі сфери ІТ та консультанти з досвідом впровадження цифрових технологій. Рішення приймається на основі аналізу показників ефективності роботи та визначення необхідності покращення процесів. Зазвичай таке рішення приймається з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та зниження витрат на управління.

Важливе значення для пояснення феномену цифровізації управління має її процес, до алгоритму якого, як визначено на теоретичному рівні та підтверджено у практичній площині, входить декілька етапів, зокрема:

1. Аналіз та оцінювання поточного стану бізнес-процесів і визначення пріоритетів для цифровізації.
2. Вибір цифрових технологій та інструментів, які найбільш підходять для вирішення конкретних завдань.
3. Розробка та впровадження нових цифрових процесів та інструментів.
4. Тестування та налаштування цифрових рішень для досягнення оптимальних результатів.
5. Навчання персоналу та забезпечення підтримки й обслуговування цифрових рішень [7].

У продовження вищезгаданого необхідним також є визначення основних принципів цифровізації управління, які включають:

- Цілеспрямованість та стратегічне планування: перед впровадженням цифрових технологій потрібно визначити чітку стратегію та цілі, які організація прагне досягти.
- Поступовість: впровадження нових технологій потрібно здійснювати поступово, етапами, щоб уникнути проблем з інтеграцією та негативним впливом на роботу бізнесу.
- Культура інновацій: цифровізація потребує зміни мислення та культури компанії, включаючи підвищення гнучкості, створення сприятливого середовища для інновацій та підтримки ідей співробітників.
- Системність та інтегрованість: впровадження нових технологій потрібно здійснювати системно та інтегровано, з метою покращення ефективності та зменшення часових затрат.



- Відкритість та співпраця: цифровізація управління потребує співпраці між різними структурними підрозділами та зовнішніми партнерами, включаючи інші компанії, що можуть допомогти із впровадженням нових технологій [9].

Опираючись на викладене вище, зазначимо, що суттєву частину управлінських процесів можна покращити за допомогою цифрових технологій. Одним із них є процес управління взаємодією з клієнтами (CRM). Цей процес можна цифровізувати за допомогою спеціальних програм, які дозволяють автоматизувати процеси продажу, маркетингу, підтримки клієнтів та аналізу даних. Застосування цифрових інструментів дозволяє збільшити ефективність процесу CRM, покращити якість обслуговування клієнтів, зменшити час відгуку на запити та збільшити продуктивність працівників [13].

Іншим управлінським процесом, який можна оцифрувати, є процес управління виробництвом. Цей процес можна цифровізувати за допомогою використання програмного забезпечення для управління виробництвом (MES), яке дозволяє автоматизувати процеси планування, контролю якості, виробництва та відстеження виробництва продукції [9]. В результаті впровадження цифрових інструментів підприємство може зменшити витрати на виробництво, підвищити якість продукції, скоротити час на розробку нових продуктів та поліпшити управління процесами виробництва.

Ефективним способом цифровізації є використання систем електронного документообігу та електронних підписів, які зазвичай використовуються разом. Вони можуть застосовуватись для управління персоналом, фінансової звітності та інших управлінських процесів, що вимагають здійснення операцій з документами та їх підписання [7]. Електронні підписи дозволяють засвідчувати документи в електронному вигляді, що спрощує та прискорює процеси підписання документів та укладання угод.

Серед управлінських процесів, що підлягають оцифруванню, – процес управління проектами. Поширеними онлайн-інструментами у цій підсистемі менеджменту, які використовуються для планування, відстеження та звітування проєктів, є такі як Asana, Trello, JIRA тощо [7]. Вони дозволяють ефективно координувати роботу та співпрацювати в команді, розподіляти завдання та поширювати дані проєкту в режимі реального часу, а також оперативно отримувати повідомлення про нові оновлення та зміни. Такі інструменти сприяють оптимізації часу, що витрачається на адміністративну роботу, покращенню комунікацій в команді, підвищенню ефективності виконання проєктів.

Підкреслимо, що спектр можливих способів цифровізації управління не є обмеженим, і розвиток в даному напрямі є надзвичайно динамічним. Вже нині численні організації застосовують як в операційній, так і в управлінській



діяльності різноманітні інструменти цифровізації, забезпечуючи конкурентоспроможність на основі оптимізації бізнес-процесів та управлінського функціоналу.

Узагальнення досвіду цифровізації управління в організаціях наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Сутність та сильні сторони цифровізації управління в організаціях

Цифровий інструмент	Сутність	Сильні сторони
Хмарні технології	Забезпечення доступу до даних та сприяння інвесторам у прийнятті ефективних рішень щодо вкладення коштів	Зниження витрат, прискорення процесу прийняття рішень
AI-аналіз відділень	Використання машинного навчання та аналітики для виявлення та вирішення проблем в роботі відділень	Зменшення часу на вирішення проблем, покращення якості обслуговування клієнтів
Системи розподіленого зберігання даних (Distributed Ledger Technology, DLT)	Можливість підтвердження операцій безпосередньо між банківськими установами, а не через посередників	Підвищення ефективності та безпеки операцій, скорочення часу на обробку операцій
Електронний документообіг	Забезпечення збереження документації в електронному вигляді та швидкого й ефективного обміну документами між різними структурними підрозділами	Зниження витрат на друк та зберігання паперових документів, підвищення швидкості обробки документів
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Система для автоматизації та інтеграції бізнес-процесів компанії, що дозволяє управляти ресурсним забезпеченням, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси	Оптимізація бізнес-процесів, зменшення часу та зусиль на адміністрування, покращення моніторингу та аналітики
Agile	Методологія управління проектами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни вимог та швидко впроваджувати зміни	Зменшення ризику проектних затримок та неуспішних проектів, підвищення якості продукту та задоволення клієнтів, більш ефективного використання ресурсів
BI-система (Business Intelligence)	Система для аналізу даних та отримання бізнес-інформації з різних джерел	Покращення аналітики та прийняття рішень на основі даних, зменшення часу та зусиль на збір і аналіз даних

Джерело: складено на основі [8; 12; 14; 15]



Серед зазначених можливостей виокремимо такі:

1. Автоматизація та оптимізація процесів: зменшує кількість помилок, збільшує швидкість виконання та підвищує ефективність, оптимізуючи використання ресурсів, таких як час, людські ресурси, енергія та матеріали.

2. Збільшення точності та надійності: використання цифрових інструментів дозволяє зменшити кількість помилок та покращити надійність даних.

3. Підвищення зручності: цифрові інструменти забезпечують зручний та швидкий доступ до інформації, що полегшує процес прийняття рішень та дозволяє забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів.

4. Покращення комунікацій: цифровізація спрощує комунікацію та забезпечує її надійність між різними структурними підрозділами організацій та із зовнішніми стейкхолдерами за допомогою ефективних інструментів.

5. Розширення географії: цифрові інструменти дозволяють здійснювати бізнес на масштабних територіях, що збільшує можливості розвитку та прибутковості організації.

Важливим науково-прикладним аспектом досліджуваної проблематики є розроблення моделі впровадження цифрових технологій у практику менеджменту. Представлена на рис. 1 модель схематично узагальнює даний процес.

Першим етапом алгоритму запропонованої моделі є аналіз, оцінювання поточного стану бізнес-процесів та визначення пріоритетів для цифровізації. В даний етап входять такі кроки:

1.1. Збір та аналіз інформації: Проведення детального аналізу поточного стану процесів управління в організації. Необхідні дані можна отримати, використовуючи внутрішні ресурси організації, опитування співробітників та клієнтів, а також зовнішні джерела.

До даного кроку також входить аналіз продуктивності та результативності процесів. Потрібно виявити слабкі місця, зайві етапи, дублювання робіт або інші проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою цифрової трансформації. Цьому сприятиме визначення ключових показників ефективності (KPI) та метрики, що використовуються для оцінювання процесів.

1.2. Визначення пріоритетів: На основі аналізу та оцінювання можна визначити пріоритетні напрями для цифровізації управління в організації. Для цього слід виділити процеси, в яких цифрові технології можуть найбільше покращити ефективність, забезпечити швидкість, точність та клієнтоорієнтованість. Доцільно розглянути потенційні вигоди, включаючи зменшення витрат, автоматизацію, поліпшення якості обслуговування та збільшення задоволеності клієнтів і таким чином обрати процеси, які будуть оцифровані в першу чергу.



1.3. Планування дій: Розробка конкретного плану дій для впровадження цифрових рішень управління за визначеними пріоритетами. Потрібно встановити мету, завдання та терміни для кожної цифрової ініціативи. Даний план має бути в межах загальної стратегії організації.

Незважаючи на те, що рішення на даному етапі приймаються вищою ланкою керівництва, залучати потрібно різні рівні. Адже лише в даному випадку можна зібрати достатньо відповідної інформації та виявити слабкі сторони, які можна покращити в майбутньому.



Рис. 1. Структурна схема моделі впровадження цифрових технологій у сферу управління організацій

Джерело: авторська розробка

Другим етапом в наведеній моделі цифровізації управління в організації є вибір цифрових технологій та інструментів. На цьому етапі звертається увага на такі аспекти:

2.1. Дослідження ринку: Важливо провести детальне дослідження ринку цифрових технологій та інструментів, які доступні та найбільш підходять для вирішення поставленої проблеми. Вивчаються приклади успішної цифрової трансформації управління у відповідній сфері діяльності та інших схожих секторах.



2.2. Визначення вимог: Встановлюються конкретні вимоги до цифрових технологій та інструментів. Залучаються заінтересовані сторони та відповідні структурні підрозділи організації для узагальнення вимог, які включають функціональність, масштабованість, безпеку даних, інтеграцію з існуючими інформаційними системами та інші фактори.

2.3. Оцінювання технологій: Здійснюється оцінювання різних цифрових технологій та інструментів згідно з визначеними вимогами. Проводиться порівняння їхніх можливостей, сильних сторін, слабких сторін та вартості. Враховуються також аспекти сумісності з існуючими інформаційними системами організації та легкість впровадження, щоб обрати найкращу альтернативу.

На основі проведеного дослідження та аналізу робиться висновок щодо того, яким чином можна максимально покращити обраний процес шляхом цифровізації. Розробляється концепція цифрового процесу, яка включає опис обраного напрямку цифровізації, технологій, які будуть використані, та очікувані результати. Акцентуємо увагу, що на даному етапі імплементації цифрових технологій в управління організацією доцільно залучати не лише внутрішніх, а й зовнішніх експертів, консультації яких сприятимуть прийняттю ефективнішого рішення.

Після вибору процесу, який буде оцифровано, та інструменту, за допомогою якого це буде здійснено, слідує етап розробки та власне впровадження нових цифрових інструментів. Підкреслимо, що даний процес можливий у двох альтернативах: розроблення нового інструменту власними силами організації або придбання готового продукту в зовнішньої компанії-розробника чи посередника. Тому доцільно проаналізувати сильні та слабкі сторони обох альтернатив та обрати варіант, який доцільніше використовувати в організації.

Переконані, що покрокове втілення наведеної моделі сприятиме результативності та ефективності імплементації цифрових технологій в управління організаціями.

Висновки. В результаті проведеного дослідження отримано достатньо аргументів на користь того, що в координатах нової економіки цифровізація управління є необхідним кроком для поліпшення результативності та підвищення ефективності організацій різних сфер діяльності. Цифрові технології дозволяють зменшити витрати, підвищити якість виробництва та послуг, оптимізувати внутрішні та зовнішні комунікації. Незважаючи на те, що процес цифровізації супроводжується значними часовими та фінансовими витратами, у довгостроковій перспективі він забезпечить суттєві зиски. Маємо підстави стверджувати, що форсайт-траєкторії цифровізації операційної та управлінської діяльності визначають можливості організацій залишатися



конкурентоздатними та конкурентоспроможними в епоху техніко-технологічних змін.

Горизонт подальших розвідок авторів визначається комплексним дослідженням галузевих особливостей цифровізації управління в організаціях різних масштабів діяльності.

Література:

1. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 39-53. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.4
2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304.
3. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44
4. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>
5. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154-168. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17
6. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>
7. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. P. 102466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
8. Lovsin A. 5 ways how digitalization can help management. *Business optimization*. 2022. URL: <https://easy.bi/blog/how-digitalization-helps-management>
9. Schwertner K. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*. 2017. Vol. 15, Suppl.1. P. 388-393. URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
10. Automation Anywhere. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.automationanywhere.com/>
11. Bowyer C. Digital transformation in banking: examples, benefits and trends. *Onfido*. 2023. URL: <https://onfido.com/blog/digital-transformation-in-banking/>
12. Business intelligence: A complete overview. *Tableau*. URL: <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence>
13. Ciklum. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ciklum.com/our-expertise/robotic-process-automation/>
14. Ihnatiuk V. Digital transformation in banking - trends, examples. *Boosty Labs IT Outsourcing Company in Ukraine*. 2022. URL: <https://boostylabs.com/blog/digital-transformation-in-banking>
15. Shah A. Digital transformation: 5 real-world examples. *The Enterprisers Project*. 2023. URL: <https://enterpriseproject.com/article/2023/1/digital-transformation-real-world-examples>



References:

1. Fokina-Mezentseva, K. V., Saiun, A. O. (2022). Ekonomika i menedzhment v umovakh tsyfrovizatsii [Economy and management in the conditions of digitalization]. *Problemy innovatsijno-investytsijnogo rozvytku*, 28, 39-53. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.4 [in Ukrainian].
2. But-Husaim, O. H., Kovtunencko, K. V. (2020). Tsyfrovij menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital Management: The Development Problems and Prospects]. *Biznes Inform.* 6, 297-304 [in Ukrainian].
3. Zelich, V. V., Har'kava, V. F., Matveiev, M. E. (2023). Tsyfrovizatsiia systemy menedzhmentu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsijnykh zmin [Digitalization of the management system of the enterprise in the conditions of globalization changes]. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 [in Ukrainian].
4. Tolstova, A. V., Myznykov, I. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovizatsii [Peculiarities of the formation of the enterprise management system in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 78-79, 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637> [in Ukrainian].
5. Fostolovych, V. A. (2019). Tsyfrovizatsiia v suchasnij systemi upravlinnia [Digitalization in the modern management system]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, 7, 154-168. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17 [in Ukrainian].
6. Baranov, V. V. (2021). Tsyfrovij menedzhment iak nevid'iemnyj skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as an integral component of the digital economy]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, 1, 57-62. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9> [in Ukrainian].
7. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. Vol. 63. P. 102466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
8. Lovsin, A. (2022). 5 ways how digitalization can help management. *Business optimization*. URL: <https://easy.bi/blog/how-digitalization-helps-management>
9. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*. Vol. 15, Suppl.1. P. 388-393. URL: <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
10. Automation Anywhere. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.automationanywhere.com/>
11. Bowyer, C. (2023). Digital transformation in banking: examples, benefits and trends. Onfido. URL: <https://onfido.com/blog/digital-transformation-in-banking/>
12. Business intelligence: A complete overview. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence>
13. Ciklum. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ciklum.com/our-expertise/robotic-process-automation/>
14. Ihnatiuk, V. (2022). Digital transformation in banking - trends, examples. Boosty Labs IT Outsourcing Company in Ukraine. URL: <https://boostylabs.com/blog/digital-transformation-in-banking>
15. Shah, A. (2023). Digital transformation: 5 real-world examples. The Enterprisers Project. URL: <https://enterprisesproject.com/article/2023/1/digital-transformation-real-world-examples>



Герасименко О. О., Степанюк Т. В. Цифровізація управління в організаціях: процес, інструменти, модель імплементації у практику. Наукові перспективи. 2024. № 1(43). С. 405-417. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-405-417](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-405-417)

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



ДИПЛОМ

I ступеня
НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

Студентка 1 курсу магістратури
Економічного факультету

СТЕПАНЮК
Тетяна Володимирівна

за перемогу у I турі Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт
з галузей знань і спеціальностей
у 2023/2024 навчальному році

Проректор
з наукової роботи



Ганна ТОЛСТАНОВА

SWOT-аналіз цифровізації управління персоналом в «Книгарня «Є»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання CRM SalesDrive для збереження та обробки кандидатів, що полегшує управління базою даних та історією взаємодії. 2. Автоматизація рекрутингу (формування заявок через Microsoft Forms, використання IP-телефонії Binotel для дзвінків, онлайн-співбесіди у Zoom/Google Meets). 3. Цифрова бібліотека файлів на OneDrive, що забезпечує централізований доступ до документації. 4. Використання штучного інтелекту для оптимізації текстів вакансій та створення скриптів комунікації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень використання цифрових інструментів для внутрішньої комунікації: Microsoft Teams використовується лише для онлайн-нарад, основні комунікації відбуваються у месенджерах. 2. Відсутність єдиної централізованої платформи для управління HR-процесами: дані про працівників зберігаються у різних джерелах. 3. Відсутність інтегрованої LMS (Learning Management System) для системного навчання персоналу. 4. Обмежене використання аналітичних інструментів для HR-процесів (відсутність автоматизованого аналізу плинності кадрів, ефективності навчання тощо).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення цифровізації HR через впровадження інтегрованої HRM-системи, що об'єднуватиме всі HR-функції (рекрутинг, навчання, аналітику). 2. Оптимізація внутрішньої комунікації шляхом розширення функціоналу Microsoft Teams або впровадження внутрішньої соціальної платформи. 3. Розвиток онлайн-навчання через впровадження LMS, що дозволить покращити кваліфікацію працівників книгарень та офісу. 4. Покращення HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів, ефективності навчання та покращення управління персоналом. 5. Розширення використання штучного інтелекту в HR-процесах для автоматизації аналізу резюме, відбору кандидатів та прогнозування потреби у персоналі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спротив персоналу до впровадження нових цифрових рішень через звичку використовувати неформальні месенджери та ручні процеси. 2. Необхідність додаткових фінансових вкладень для впровадження сучасних HR-технологій. 3. Труднощі з адаптацією нових співробітників через обмеженість автоматизованих навчальних програм. 4. Втрата конкурентоспроможності через недостатню швидкість цифрових трансформацій у HR-процесах.

Джерело: розроблено автором

Паспорт проєкту впровадження LMS Collaborator у «Книгарня «Є»

Складова	Зміст	
Назва проєкту	Впровадження системи управління навчанням (LMS) Collaborator	
	Впровадити систему управління навчанням LMS Collaborator у «Книгарня «Є» для створення єдиного зручного простору для навчання персоналу, упорядкування процесу адаптації та зменшення потреби в ручному супроводі з боку HR-команди. Реалізація проєкту передбачає завершення всіх етапів упродовж 4 тижні, запуск пілотного курсу та проходження його не менше ніж 80% працівників тестової групи.	
Основні завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налаштувати LMS відповідно до структури організації, включаючи підрозділи, посади та розподіл ролей і прав доступу для користувачів. 2. Перенести до платформи навчальні матеріали та визначити матеріали для тестового навчання. 3. Провести навчання відповідальних осіб, які надалі адмініструватимуть платформу або супроводжуватимуть навчальний процес. 4. Запустити пілотне навчання з тестовою групою співробітників. 5. Зібрати фідбек після тестового проходження курсу та провести аналіз. 6. Створити покрокові інструкції для працівників про користування платформою. 7. Проінформувати працівників організації про впровадження нової платформи 	
Коротка характеристика проєкту	Проєкт передбачає технічне підключення LMS Collaborator, її налаштування під потреби організації, створення перших навчальних курсів і запуск пілотної сесії для 30 працівників. Усі активності реалізуються внутрішніми силами без залучення зовнішніх підрядників.	
Тривалість	4 тижні (02.06.2025 – 27.06.2025)	
Бюджет	31 000 грн	
Етапи реалізації	Етап	Тривалість
	Технічна інтеграція LMS	02.06 – 06.06 (Пн–Пт)
	Підготовка команди до роботи	09.06 – 10.06 (Пн–Вт)
	Формування навчального контенту	11.06 – 17.06 (Ср–Вт)
	Пілотне тестування	18.06 – 24.06 (Ср–Вт)
	Оптимізація та запуск	25.06 – 27.06 (Ср–Пт)
Проєктна команда	HR-директорка, менеджерка з навчання та комунікацій, старший IT-менеджер, консультант від Collaborator, асистентка проєкту	

Оцінювання ефективності проєкту	Система LMS функціонує в робочому середовищі та доступна 100% працівників організації. Проведено пілотне навчання, зібрано й враховано фідбек, створено супровідні матеріали для користувачів. HR-команда успішно адмініструє платформу без залучення зовнішніх ресурсів. Підтверджено уніфікацію процесу адаптації та скорочення ручного супроводу з боку HR-фахівців.
Форма завершення проєкту	Запуск платформи в основну роботу та створення першої навчальної програми

Джерело: розроблено автором

АНОТАЦІЯ

Степанюк Т. В. Цифровізація управління персоналом в організаціях сфери ритейлу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних і концептуальних засад цифровізації процесів в управлінні персоналом та розроблення науково-прикладних рекомендацій щодо їх вдосконалення в ТОВ «Книгарня «Є».

Робота присвячена дослідженню цифровізації управління персоналом в умовах «Індустрії 4.0», аналізу концептуальних засад трансформації управлінських процесів, вивченню впливу цифрових технологій на управління персоналом, систематизації та класифікації інструментів цифровізації, а також обґрунтуванню вибору оптимальних цифрових рішень для підвищення ефективності управлінських практик у сфері ритейлу на прикладі ТОВ «Книгарня «Є».

У роботі обґрунтовано актуальність цифровізації управління персоналом як необхідної умови підвищення конкурентоспроможності організацій, проаналізовано основні концепції цифрової трансформації, досліджено сучасні інструменти й технології цифровізації управлінських процесів.

Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Книгарня «Є», діагностику стану управління персоналом, виявлено сильні й слабкі сторони поточного рівня цифровізації. Обґрунтовано вибір оптимальних цифрових рішень, зокрема LMS Collaborator, для оптимізації процесу навчання та адаптації персоналу, розроблено практичні рекомендації щодо поетапного впровадження на основі каскадної моделі управління проектами. Запропоновано методику оцінки ефективності проєкту, що включає

розрахунок бюджету, визначення строків реалізації, складу команди, розподіл функцій за RACI-матрицею та аналіз ризиків.

У роботі використано методи системного аналізу, багатокритерійного порівняння, SWOT-аналіз, методику RACI, а також інструменти проєктного управління.

Результати дослідження впроваджено у практичну діяльність організації, що підтверджується відповідною документацією. Напрацювання оприлюднено у наукових статтях, тезах конференцій, конкурсах наукових робіт.

Ключові слова: «Індустрія 4.0», промислова революція, цифровізація, цифрова трансформація, управління персоналом, LMS, проєктне впровадження, каскадна модель, ТОВ «Книгарня «Є».

SUMMARY

Stepaniuk T. Digitalization of Human Resource Management in Retail Organizations. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program " Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of this qualification thesis is to deepen the theoretical and conceptual foundations of digitalization processes in personnel management and to develop applied scientific recommendations for their improvement at LLC “Knyharnia Ye.”

The thesis is devoted to the study of digitalization in personnel management under the conditions of Industry 4.0, analysis of the conceptual foundations of management process transformations, examination of the impact of digital technologies on personnel management, systematization and classification of digitalization tools, and substantiation of the selection of optimal digital solutions to enhance management practices in the retail sector, using the case of LLC “Knyharnia Ye.”

The paper substantiates the relevance of digitalization in personnel management as a necessary condition for increasing organizational competitiveness, analyzes key concepts of digital transformation, and investigates modern tools and technologies for the digitalization of management processes.

The thesis provides an organizational and economic profile of LLC “Knyharnia Ye,” diagnoses the state of personnel management, identifies strengths and weaknesses of the current level of digitalization, substantiates the choice of optimal digital solutions (in particular, the LMS Collaborator) for optimizing the processes of employee training and adaptation, and develops practical recommendations for phased implementation based on the waterfall project management model. A methodology for evaluating project effectiveness is

proposed, including budget calculations, defining implementation timelines, team composition, function distribution via the RACI matrix, and risk analysis.

The study applies methods of systems analysis, multi-criteria comparison, SWOT analysis, the RACI methodology, as well as project management tools.

The research results have been implemented in the practical activities of the organization, as confirmed by relevant documentation. The findings have also been published in scientific articles, conference abstracts, and student research competitions.

Keywords: Industry 4.0, industrial revolution, digitalization, digital transformation, HR-management, LMS, project implementation, waterfall model, LLC “Knyharnia Ye.”