

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАВРИХ ПАВЛО МИХАЙЛОВИЧ

Ефективність інноваційних технологій в управлінні персоналом

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21
Гаврих Павло Михайлович

Науковий керівник
к.е.н., доцент Смачило Ірина
Ігорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Концептуальні засади та еволюція функцій управління персоналом	6
1.2. Інноваційні технології в управлінні персоналом: сутність, класифікація та методологія оцінки ефективності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ІННОВАЦІЙ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бізнес Еволюшн»	19
2.2. Оцінка ефективності системи та впроваджених інноваційних технологій управління персоналом.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ	38
3.1. Стратегічні виклики системи управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн»	38
3.2. Обґрунтування основних напрямів розвитку системи управління персоналом в контексті бізнес-пріоритетів досліджуваного підприємства	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін, що зумовлює особливу увагу до ефективності управління персоналом. Інноваційні технології в управлінні персоналом стають важливим інструментом підвищення продуктивності праці, розвитку компетенцій працівників і формування конкурентних переваг підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери бізнесу, змінює підходи до організації праці та управління людськими ресурсами. Досліджуване підприємство перебуває на етапі інтенсивного зростання та впроваджує інноваційні HR-технології на базі системи SAP, є прикладом практичного застосування таких трансформаційних процесів. Ефективність впровадження інноваційних технологій у системі управління персоналом безпосередньо впливає на розвиток підприємства, його здатність до адаптації та сталого зростання.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання інновацій в управлінні персоналом розглядаються в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких слід відзначити дослідження, що стосуються цифровізації управлінських процесів, автоматизації HR-функцій, управління талантами та адаптації працівників. Значну увагу приділено класифікації інноваційних технологій, методам оцінки їхньої ефективності, а також впливу цифрових рішень на продуктивність і мотивацію персоналу. Найбільш детально питання впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом розглядаються у працях таких науковців, як І. Балабанова, Т. Балановська, І. Варіс, М. Ведерніков, І. Дашко, О. Дяків, А. Коцур, О. Кушнерик, О. Лизунова, М. Михайліченко, В. Островерхов, О. Потоскуєва, Л. Прудюс, О. Прудюс, З. Пушкар, А. Троян та інших. Водночас актуальність досліджень з впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом у сучасних умовах жорсткої конкуренції зростає. Однак, незважаючи на численні теоретичні напрацювання,

виявляється недостатня кількість комплексних практичних досліджень, які б охоплювали оцінку ефективності впровадження інноваційних HR-технологій на підприємствах, враховуючи специфіку їх діяльності, масштаби та стратегічні цілі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній оцінці ефективності інноваційних технологій в управлінні персоналом на прикладі ТОВ «Бізнес Еволюшн», а також у визначенні напрямів вдосконалення системи управління персоналом на основі впровадження інноваційних рішень.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- висвітлити концептуальні засади та еволюцію функцій управління персоналом у контексті модернізації;
- розкрити особливості інноваційних технологій в управлінні персоналом, їх сутність, класифікацію та методологію оцінки ефективності;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру ТОВ «Бізнес Еволюшн» як базу для аналізу системи управління персоналом;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн» та оцінити ефективність впроваджених інноваційних HR-технологій;
- діагностувати стратегічні виклики системи управління персоналом підприємства в умовах динамічного розвитку;
- обґрунтувати основні напрями розвитку системи управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн» з урахуванням бізнес-пріоритетів;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на основі інноваційних HR-технологій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у контексті використання інноваційних технологій.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти ефективності впровадження інноваційних HR-технологій у діяльність підприємства.

Методи дослідження. Для реалізації завдань роботи застосовано

комплекс методів: системний підхід, який дозволяє розглядати управління персоналом як єдину систему; процесний підхід, що забезпечує структурування управлінської діяльності за напрямками; методи узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих практик і теоретичних концепцій; аналіз і синтез – для формування висновків щодо ефективності впроваджених технологій; індукція та дедукція – для логічного узагальнення отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному підході до оцінки ефективності інноваційних HR-технологій з урахуванням стратегічних викликів цифрової трансформації та специфіки діяльності ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Практична значення дослідження визначається можливістю використання його результатів для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації процесів управління персоналом та формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням інноваційних технологій.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Роль інноваційних технологій у трансформації системи управління персоналом» у Збірнику науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, ХДУ, 2025) та «Сутність і класифікація інноваційних технологій в управлінні персоналом» у Збірнику тез доповідей X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні засади та еволюція функцій управління персоналом

Трансформація економічних систем в умовах глобалізації та цифровізації зумовила фундаментальні зміни у підходах до роботи з кадрами. Традиційна модель управління кадрами, орієнтована на адміністративний облік, поступово заміщується концепцією управління людськими ресурсами (Human Resource Management – HRM). В основі цієї концепції лежить визнання персоналу ключовим стратегічним активом, ефективне використання якого забезпечує організації стійкі конкурентні переваги.

У сучасному науковому дискурсі представлено широкий спектр підходів до визначення сутності управління персоналом, що відображає багатоаспектність цього процесу. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії HRM зробив Пітер Друкер, який акцентував увагу на унікальності людського ресурсу, зазначаючи, що люди – це єдиний актив, здатний до саморозвитку та генерації нових ресурсів. Його ідеї розвиває британський вчений Майкл Армстронг, визначаючи управління людськими ресурсами як «стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: людьми, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення цілей організації» [1]. Таке визначення підкреслює інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію розвитку бізнесу.

У вітчизняній науці проблематика HRM розглядається через призму соціально-трудових відносин та системного підходу. О. Крушельницька і Д. Мельничук трактують управління персоналом як «сукупність принципів, методів і форм впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою

їх максимального використання» [11, с. 122]. Водночас Л. В. Балабанова розглядає управління персоналом як «складну систему організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили» [3, с. 77]. Узагальнюючи наведені підходи, доцільно визначити сучасне «управління персоналом як системну діяльність, спрямовану на формування, розвиток та раціональне використання людського капіталу підприємства для досягнення його стратегічних цілей при одночасному задоволенні професійних та соціальних потреб працівників» [11].

Управління персоналом як система базується на комплексі взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе місце посідає визначення цілей. Формування чітких цілей є відправною точкою для розробки стратегії управління людськими ресурсами та основою побудови ефективної системи HRM.

Цілі в системі управління персоналом носять дуалістичний характер, що обумовлено необхідністю гармонізації інтересів різних суб'єктів трудових відносин. З одного боку, організація прагне досягти високих економічних результатів, з іншого – працівники очікують задоволення власних потреб у достойній праці та розвитку. Збалансування цих двох векторів визначає ефективність системи управління персоналом.

У науковій літературі виділяють дві групи взаємопов'язаних цілей управління персоналом, які доповнюють одна одну.

1. Економічні цілі спрямовані на забезпечення ефективності функціонування організації. Вони передбачають:

- забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації та у необхідній кількості. Передбачає формування оптимальної чисельності та структури кадрів, що відповідає поточним та перспективним потребам організації через ефективний рекрутинг, адаптацію та утримання ключових спеціалістів.

- підвищення продуктивності праці та ефективності використання

трудового потенціалу. Орієнтована на максимальне розкриття здібностей працівників через впровадження сучасних методів організації праці, мотивації та розвитку персоналу.

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Людський капітал є ключовим фактором конкурентних переваг. Висококваліфікований та мотивований персонал дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін та утримувати лідерські позиції.

- оптимізація витрат на персонал шляхом підвищення ефективності HR-процесів. «Передбачає раціональне використання фінансових ресурсів через автоматизацію процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості HR-рішень» [36].

2. Соціальні цілі відображають потреби працівників та спрямовані на створення сприятливих умов для їхнього розвитку. Їх вплив спрямовується на:

- забезпечення належних умов праці та справедливої матеріальної винагороди. Створення безпечного робочого середовища та конкурентоспроможний рівень оплати праці є базовою передумовою залучення та утримання талановитих працівників.

- створення можливостей для «професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Система безперервного навчання та побудови кар'єрних траєкторій сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу» [7].

- забезпечення соціального захисту та безпеки працівників. Охоплює дотримання норм трудового законодавства та формування додаткових соціальних гарантій, програм підтримки здоров'я, балансу між роботою та особистим життям.

- задоволення потреб у самореалізації та професійному визнанні. Створення умов для розкриття потенціалу та отримання визнання є важливим чинником формування високопродуктивної організаційної культури.

Економічні та соціальні цілі знаходяться у синергетичному зв'язку. Досягнення економічних результатів неможливе без задоволення потреб працівників, а реалізація соціальних цілей потребує економічної стабільності

організації. Сучасні концепції управління персоналом акцентують увагу на інтеграції цих напрямів у єдину стратегію сталого розвитку.

Функціонування системи управління персоналом базується на сукупності фундаментальних принципів. У працях вітчизняних вчених, зокрема О. Крушельницької і Д. Мельничук, виокремлено такі ключові принципи [11]:

- принцип науковості: використання сучасних наукових методів аналізу та управління, відмова від інтуїтивних рішень на користь обґрунтованих даних.
- принцип системності: розгляд персоналу як цілісної системи, де всі елементи (підбір, адаптація, оцінка, мотивація) є взаємозалежними.
- принцип гуманізації праці: визнання пріоритетності особистості працівника, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
- принцип професіоналізму: орієнтація на компетентність та ділові якості як основні критерії при доборі та просуванні кадрів.
- принцип гнучкості: здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Описані принципи є взаємодоповнюючими та формують концептуальну основу для побудови ефективної HR-системи, яка здатна не лише реагувати на поточні потреби організації, а й стратегічно розвивати людський капітал. Їх послідовне дотримання забезпечує стійкість системи управління персоналом, її адаптивність до інноваційних змін та орієнтацію на найвищу цінність – людину.

Ефективна реалізація стратегічних цілей управління персоналом (HRM) залежить від чіткої структури та послідовності виконання функціональних завдань. Функції управління персоналом являють собою конкретні напрями діяльності HR-служби, необхідні для реалізації цілей організації. Вони виступають операціоналізацією стратегії HRM і формують повний життєвий цикл працівника в компанії: від залучення до розвитку та утримання. У науковій літературі виділяють дві групи функцій: «загальні (планування, організація, мотивація, контроль) та специфічні (функціональні), які є безпосередньо предметом управління персоналом» [31]. Л. В. Балабанова та О.

В. Сардак класифікують ці специфічні функції за «основними блоками роботи з персоналом» [3, с. 82], тоді як Майкл Армстронг об'єднує їх у функціональні сфери, орієнтовані на досягнення стратегічних бізнес-результатів [1]. Водночас, сучасні науковці акцентують увагу на тому, що «в умовах цифрової трансформації ці функції вимагають перегляду компетентностей HR-фахівців та адаптації до інноваційних моделей HRM» [20, с. 98].

З огляду на необхідність комплексного дослідження ефективності, доцільно розглядати HRM через чотири ключові взаємопов'язані функціональні сфери: підбір, оцінка, мотивація та розвиток. Для забезпечення системного підходу до вивчення та подальшої оцінки інноваційних технологій у таблиці 1.1, представлено узагальнену класифікацію основних функціональних сфер HR-менеджменту, їх сутність та ключові складові елементи.

Таблиця 1.1

Класифікація функціональних сфер HR-менеджменту

Функціональна сфера (HR-процес)	Сутність функції	Ключові процеси
1. Підбір (Staffing)	Забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними за кількістю та якістю, відповідно до стратегічних потреб.	Планування персоналу, рекрутинг, відбір, адаптація (онбординг).
2. Оцінка (Performance Management)	Вимірювання, аналіз та управління результативністю роботи працівників та підрозділів з метою досягнення поставлених цілей.	Атестація, управління результативністю (MBO/OKR), оцінка 360 градусів, зворотний зв'язок.
3. Мотивація та Стимулювання (Reward Management)	Формування та підтримання системи винагород та стимулів, що спонукають працівників до високопродуктивної праці та лояльності.	Матеріальна (C&B) та нематеріальна мотивація, управління пільгами, формування корпоративної культури.
4. Розвиток (Learning & Development)	Діяльність, спрямована на підвищення професійних знань, навичок та компетенцій персоналу, а також на розкриття їхнього потенціалу.	Навчання (Training), управління кар'єрою, підготовка кадрового резерву, управління талантами (Talent Management).

Примітка. Побудовано на основі [7, с. 38; 17; 31].

Сучасний HR-менеджмент набув стратегічного змісту й вийшов за межі суто адміністративної діяльності. Чотири функціональні сфери HRM формують єдину систему, у якій кожен елемент визначає ефективність наступного:

якісний підбір забезпечує результативність оцінювання, його висновки визначають пріоритети мотивації та розвитку, а інноваційні технології підсилюють швидкість і точність цих взаємопов'язаних процесів.

Роль управління персоналом у загальній системі менеджменту полягає в його інтеграційній природі: HRM охоплює фінансову, виробничу, маркетингову та логістичну підсистеми, забезпечуючи їх людським потенціалом. Традиційно HR виконувало допоміжні функції, зосереджені на кадровому діловодстві та внутрішніх операціях. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації HRM перейшло до статусу стратегічного партнера, орієнтованого на довгостроковий розвиток організації.

Стратегічна роль HRM проявляється у двох ключових напрямках. Перший – стратегічна інтеграція, за якої HR-стратегія формується відповідно до корпоративних цілей та підтримує розвиток бізнес-процесів через забезпечення організації потрібними компетенціями. Другий – створення конкурентних переваг на основі людського капіталу як унікального ресурсу, що визначає продуктивність, залученість і здатність організації до інновацій.

У контексті посилення стратегічної ролі HRM постає необхідність у концептуальних моделях, здатних узгодити функціональні напрями управління персоналом із довгостроковими цілями організації. Однією з таких моделей є підхід, що структурує діяльність HR-функції відповідно до її впливу на бізнес-процеси та організаційний розвиток. Саме в цьому теоретичному полі формується актуалізована модель Дейва Ульріха (рис. 1.1).

Актуалізована модель Дейва Ульріха визначає чотири ролі HR-фахівця, що відображають його місце в системі управління:

- стратегічний партнер, відповідальний за участь у формуванні та реалізації стратегії;
- адміністративний експерт, орієнтований на оптимізацію та цифровізацію HR-процесів;
- захисник працівників, зосереджений на потребах персоналу та рівні його залученості;

- агент змін, який забезпечує адаптацію організації до трансформацій.



Рис. 1.1. Модель рольових компетенцій HR функції Д. Ульріха

Примітка. Побудовано на основі [31, с. 61].

У такій структурі HRM виконує центральну та наскрізну функцію, оскільки людські ресурси є основою реалізації всіх управлінських рішень. Трансформація HRM від операційного підрозділу до стратегічного консультанта супроводжується переходом до цифрових технологій, формуванням інноваційної організаційної культури та орієнтацією на розвиток «цифровізованої» робочої сили.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах перетворилося на стратегічну функцію менеджменту, яка виходить за межі традиційного

кадрового адміністрування. Узагальнення його концептуальних підходів дозволило визначити сучасне управління персоналом як системну діяльність, що базується на балансуванні між економічною ефективністю та соціальними потребами працівників, реалізується через чотири ключові функціональні сфери (підбір, оцінка, мотивація, розвиток) та передбачає трансформацію ролі HR-функції від операційного виконавця до стратегічного партнера бізнесу відповідно до актуалізованої моделі Дейва Ульріха. «В умовах прискореної цифровізації управління персоналом потребує впровадження інноваційних технологій та формування нових компетенцій фахівців» [12].

1.2. Інноваційні технології в управлінні персоналом: сутність, класифікація та методологія оцінки ефективності

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка охопила всі сфери бізнесу, включаючи управління людськими ресурсами (HRM). Інноваційні технології в HR-сфері стають не просто інструментом підвищення операційної ефективності, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу через формування унікального досвіду працівника та ефективне управління талантами. Актуальність дослідження сутності та класифікації цих технологій обумовлена нагальною потребою у розробці універсальних та ефективних механізмів оцінки їхнього впливу на загальну результативність HR-функції та бізнесу в цілому.

Для формування якісної теоретичної бази дослідження, здатної підтримати практичну методологію оцінки, необхідно чітко розмежувати ключові терміни, що описують технологічні зміни в управлінні персоналом. Основним терміном, що характеризує удосконалення управління персоналом є інновація. Згідно з класичним визначенням Й. Шумпетера, інновація – це реалізація нових комбінацій, що ведуть до економічного зростання. У сфері управління персоналом інновація – це впровадження нової або значно

вдосконаленої послуги, процесу, методу організації або робочого місця, метою якого є підвищення ефективності, продуктивності праці, залученості персоналу або поліпшення його умов. Інновації можуть бути технологічними або управлінськими. Технологічні (продуктові) інновації передбачають безпосереднє впровадження нових технологічних інструментів (наприклад, ШІ-алгоритмів для рекрутингу, використання VR-симуляторів для тренінгу, впровадження блокчейну для верифікації дипломів). Управлінські (процесні) реалізуються через впровадження нових методів роботи, які не завжди пов'язані із прямим використанням високих технологій (наприклад, перехід на гнучкі графіки роботи, впровадження методу OKR замість традиційної річної атестації).

Основними напрямками інноваційного розвитку управління персоналом сьогодні є автоматизація та цифровізація. Автоматизація є тактичним інструментом. Вона передбачає використання новітніх технологій для виконання рутинних, повторюваних, стандартизованих завдань, які раніше виконувалися людьми, за чітко визначеним алгоритмом. Прикладом цього може бути автоматичний розрахунок заробітної плати, генерування типових трудових договорів, планування та погодження відпусток. Основною метою автоматизації є підвищення операційної ефективності, зниження витрат на адміністрування та мінімізація людських помилок. Автоматизація звільняє HR-фахівців від рутини.

На відміну від автоматизації, цифровізація – це «ширший, стратегічний процес. Він передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси, що призводить до фундаментальних змін у способі роботи» [18]. В HR це може бути перехід від розрізнених паперових носіїв та окремих файлів до єдиної хмарної інформаційної системи HRIS (Human Resource Information System). Результатом таких змін стає можливість збирати, агрегувати та аналізувати великі масиви даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування плинності та формування позитивного досвіду працівника. Цифровізація забезпечує гнучкість, поглиблену аналітику та підвищує стратегічну роль HR-

функції. Таким чином, автоматизація зосереджується на ефективності виконання, тоді як цифровізація – на трансформації бізнес-моделі HR.

HR-інновації можуть бути систематизовані за функціональним напрямом (табл. 1.2) та за типом використовуваної технології. З огляду на стратегічну спрямованість дослідження, доцільно подати комплексну систематизацію, що відображає інтеграцію функцій та технологій, як це показано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація інноваційних технологій в HR-менеджменті

Функціональна сфера (HR-процес)	Основні інноваційні технології	Ключові приклади застосування
Підбір та адаптація	Штучний інтелект, Хмарні ATS-системи, Відео-технології, Чат-боти	ШІ-скринінг резюме, предиктивний аналіз успішності кандидата, віртуальний онбординг, автоматизація комунікації з кандидатами
Оцінка та управління результативністю	Дата аналітика, Системи постійного зворотного зв'язку, платформи для управління за цілями	Прогнозування плинності кадрів, аналіз ефективності команд у реальному часі, аналітика компетенцій, автоматичне відстеження цілей (OKR/KPI)
Розвиток та навчання	Системи управління навчанням LMS (Learning Management System), Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR), Адаптивне навчання	Симуляції складних робочих ситуацій (VR/AR), персоналізовані траєкторії навчання на основі ШІ, мікронавчання та подкасти
Мотивація та стимулювання	платформи управління передовим досвідом Employee Experience (EX), Гейміфікація, Хмарні системи бонусів і вигод)	Створення персоналізованих пакетів компенсацій та бенефітів, гейміфікація досягнень для підвищення залученості, системи миттєвого визнання
Адміністрування	інформаційна система управління персоналом (HRIS/ERP), автоматизація бізнес-процесів за допомогою програмних роботів (RPA), Хмарні бази даних	Автоматизація кадрового діловодства, самообслуговування працівників (ESS – Employee Self-Service), облік робочого часу та відпусток, електронний документообіг

Примітка. Побудовано на основі [10; 18; 20; 33].

Наведені приклади свідчать про те, що інноваційні технології охоплюють увесь життєвий цикл працівника – від залучення до звільнення. Ключова стратегічна тенденція полягає у переході від розрізнених, паперових процесів

до інтегрованої цифрової екосистеми, що ґрунтується на єдиній HRIS-платформі. Такий перехід дозволяє HR-функції змінити свій фокус: замість рутинного адміністрування (яке бере на себе автоматизація) HR-фахівці можуть зосередитися на стратегічному аналізі, прогнозуванні та формуванні культури таланту.

«Впровадження інноваційних технологій в HR-сфері вимагає не лише значних інвестицій, але й оцінки їхнього реального впливу на бізнес-результати» [20]. Оскільки інвестиції в людський капітал мають довгостроковий та відкладений характер, традиційні фінансові показники часто є недостатніми. Ефективність інноваційних HR-технологій оцінюється за комплексним багатовимірним підходом, що охоплює економічний, соціальний та стратегічний аспекти. Оцінка ефективності здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Економічний підхід (фінансово-орієнтований) – фокусується на кількісних показниках, що безпосередньо відображають зниження операційних витрат або зростання доходів, пов'язаних із впровадженою технологією. Головним чином, він оцінює успіх автоматизації HR-процесів. Методологія економічного підходу передбачає розрахунок повернення інвестицій (Return on Investment, ROI), який визначає фінансову вигоду від інновації у співвідношенні до понесених витрат (вартість програмного забезпечення, інтеграція, навчання персоналу). Формула розрахунку має такий вигляд (1.1):

$$ROI = \frac{(\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиційні витрати})}{\text{Інвестиційні витрати}} \times 100\% \quad (1.1)$$

2. Критерії та показники економічної ефективності вимірюються зменшенням прямих витрат на виконання HR-функцій, наприклад, зниження вартості залучення одного співробітника завдяки ШІ-рекрутингу, або зменшенням адміністративних витрат роботизованій системі управління. Також оцінюється підвищення продуктивності через скорочення часу на виконання HR-процесів, як-от час на закриття вакансії, час виходу нового

співробітника на повну ефективність та зростання виробітку на одного працівника.

3. Соціальний підхід оцінює вплив інновацій на персонал, організаційну культуру, нефінансові показники та якість робочого життя. Цей аспект є особливо важливим для оцінки успіху цифровізації, оскільки він впливає на людський досвід. Методологія соціального підходу базується на використанні методів опитування, фокус-груп та аналізі даних із платформ зворотного зв'язку, що дозволяє оцінити психологічні та соціальні аспекти інноваційного середовища. Критерії та показники ефективності охоплюють такі напрями, як залученість та лояльність, що вимірюється через показник залученості, лояльності та задоволеності працівників та динаміку плинності кадрів. Успішна HR-інновація повинна сприяти зниженню рівня плинності. Крім того, оцінюється розвиток та компетенції працівників через ефективність навчальних технологій: показник зростання рівня кваліфікації, кількість пройдених навчальних курсів або швидкість освоєння нових компетенцій завдяки адаптивному навчанню. Нарешті, враховується організаційний клімат – покращення комунікації, підвищення рівня задоволеності та покращення досвіду працівника, наприклад, завдяки зручним сервісам HR-самообслуговування.

3. Комплексний підхід є найбільш об'єктивним, оскільки він поєднує фінансові результати (економічний ефект) із впливом на якість людського капіталу (соціальний ефект). Він дає змогу оцінити не лише поточний вигравш, а й довгостроковий стратегічний внесок HR-інновацій у конкурентоспроможність компанії. Методика стратегічного підходу зосереджена на вимірюванні відповідності HR-інновацій загальній стратегії бізнесу та демонстрації доданої вартості людського капіталу. Ключові показники включають стратегічну відповідність, що визначає ступінь, до якого HR-інновація підтримує корпоративні цілі (наприклад, ШІ-рекрутинг, що націлений на пошук фахівців для нових стратегічних напрямків бізнесу). Найважливішим стратегічним показником є Додана вартість HR – інтегральний

показник, який відображає внесок HR-функції у прибуток компанії. Цей показник є головним аргументом на користь HR-інвестицій перед вищим керівництвом.

Таким чином, оцінка ефективності HR-інновацій вимагає балансу між швидкими фінансовими показниками (ROI) та довгостроковими інвестиціями в якість робочої сили, об'єднаних у рамках стратегічного комплексного підходу. Саме цей комплексний, або збалансований, підхід дозволяє вийти за межі простої економії на адміністративних витратах та продемонструвати вищому керівництву, що інновації в HR є не центром витрат, а чинником створення стійкої конкурентної переваги та підвищення ринкової капіталізації підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ІННОВАЦІЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бізнес Еволюшн»

«Сучасний ринок інформаційних технологій (IT) України, в якому функціонує ТОВ «Бізнес Еволюшн», є однією з найбільш динамічних та стратегічно важливих галузей національної економіки» [30]. Українські IT-компанії залишаються глибоко інтегрованими у глобальні процеси, проте з 2022 року динаміка їхнього розвитку суттєво змінилася. Якщо до повномасштабного вторгнення ринок демонстрував значні темпи зростання (середній щорічний приріст становив близько 20-25 %), то у 2023-2024 роках спостерігається певне сповільнення та навіть падіння обсягів IT-експорту (зокрема, у 2023 році падіння склало близько 8,5 % до \$6,7 млрд). Попри це, IT-сектор продовжує займати ключове місце у структурі експорту послуг, а загальний розмір ринку залишається значним. При цьому рівень заробітної плати кваліфікованих фахівців зберігає високі показники, часто перевищуючи 2 тис. дол. США.

Основними напрямками діяльності українських IT-компаній є: інформаційна безпека, хмарні рішення, інтелектуальні інформаційні розробки та аутсорсинг. ТОВ «Бізнес Еволюшн» позиціонується як IT-компанія, що спеціалізується на «комплексному впровадженні сучасних інформаційних систем та IT-консалтингу. Компанія розробляє та інтегрує рішення, що базуються на кращих світових платформах, з фокусом на продуктах SAP (SAP S/4HANA, SAP Cloud ERP, SAP Success Factors) та локалізованих системах «BAS» і «1С:Підприємство 8». Ключовим для ТОВ «Бізнес Еволюшн» сегментом ринку є сектор корпоративних інформаційних продуктів, що забезпечує автоматизацію обліку, аналізу та управління для суб'єктів

підприємницької діяльності» [37]. Ці продукти мають загальноприйнятую класифікацію, відповідно до якої їх групують наступним чином:

- продукти для планування ресурсів підприємства – ERP-системи (Enterprise Resource Planning);
- продукти для управління відносинами із клієнтами – CRM-системи (Customer Relationship Management);
- продукти для керування виробництвом – MES-системи (Manufacturing Execution System);
- продукти для управління складським господарством – WMS-системи (Warehouse Management System);
- продукти для управління персоналом – HRM-системи (Human Resource Management).

ТОВ «Бізнес Еволюшн» є яскравим представником регіональної компанії сфери ІТ, яка завдяки успішній системі менеджменту здобула загальнодержавний статус. З 2001 року компанія реалізувала понад 1000 проєктів різної складності та обслуговує понад 300 клієнтів. «Для забезпечення високої якості послуг, система менеджменту якості компанії сертифікована на відповідність до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, а система менеджменту інформаційної безпеки – ISO 27001:2022» [37].

Діяльність ТОВ «Бізнес-Еволюшн» характеризується системністю управлінських процесів та стабільним розвитком на ринку ІТ-послуг. Організація позиціонує себе як ключовий національний постачальник рішень у сфері автоматизації бізнес-процесів, а її місія визначена як «Допомагаємо зробити бізнес прозорим і керованим» [37]. Реалізація цього підходу потребує формування ціннісної основи, що забезпечує функціонування компанії в умовах конкурентного та динамічного ринку. Корпоративні цінності компанії ґрунтуються на відкритості, відповідальності, інноваційності та командній взаємодії. На їх основі вибудована стратегія розвитку, спрямована на зміцнення позицій підприємства як провідного консалтингового партнера у сфері впровадження ІТ-рішень для обліку, управління та цифрової трансформації

бізнесу. Стратегічний фокус охоплює «підвищення продуктивності, здатність адаптуватися до ринкових змін та посилення довгострокової стійкості клієнтських компаній» [37].

Фінансові показники компанії (табл. 2.1) демонструють її поступальний розвиток. Упродовж останніх п'яти років ТОВ «Бізнес-Еволюшн» зберігає тенденцію до зростання доходів, підвищення прибутковості та зміцнення власного капіталу, що підтверджує результативність обраної стратегії та ефективність управлінських рішень.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бізнес-Еволюшн», 2020-2024 рр.

Показник	Роки					2024 р. до 2023 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість персоналу, осіб	25	26	27	29	44	+51,7
Дохід, тис. грн	37685	64039	76866	92571	103024	+11,29
Чистий прибуток, тис. грн	3844	16573	13850	20999	21491	+2,34
Активи, тис. грн	11191	23481	32694	57484	56019	-2,55
Гроші та еквіваленти, тис. грн	5007	14837	22933	46743	31588	-32,45
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	3049	3535	1591	12423	3856	-68,96
Поточні зобов'язання, тис. грн	1295	10552	18411	15286	19059	+24,72
Власний капітал, тис. грн	6847	9394	12691	29776	33104	+11,18

Примітка. Побудовано на основі річної звітності ТОВ «Бізнес Еволюшн».

У досліджуваний період спостерігається стале збільшення обсягів виручки: у 2024 році показник перевищив 103 млн. грн, що на 11,29% більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку – приріст становив 2,34%, що свідчить про спрямування фінансових ресурсів на подальший розвиток. Незначне зменшення величини активів (-2,55%) пов'язане переважно зі скороченням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, які у 2024 році знизилися на 32,45% порівняно з попереднім роком. Це є наслідком реалізації інвестиційних програм та оновлення внутрішньої інфраструктури.

Суттєве скорочення довгострокових зобов'язань (-68,96%) свідчить про зменшення боргового навантаження, тоді як збільшення поточних зобов'язань

на 24,72% пов'язане з розширенням операційної діяльності та інтенсивнішою взаємодією з контрагентами. Показник власного капіталу продовжує зростати (+11,18%), що характеризує компанію як фінансово стійку. Значне збільшення чисельності персоналу – на 51,7% у 2024 році – відображає розширення масштабів діяльності та посилення інвестицій у кадровий потенціал.

Управління діяльністю підприємства базується на сформованій організаційній структурі, що визначає порядок управлінських зв'язків, підпорядкованості та розподілу повноважень між рівнями та підрозділами. Тип організаційної структури залежить від технологічної специфіки компанії, її масштабів та професійного рівня персоналу. У сфері інформаційних технологій переважають матричні моделі, які забезпечують гнучкість, багаторівневу координацію та автономність команд, поєднуючи функціональні й проектні напрями для адаптації управлінських процесів до особливостей ІТ-проектів. Централізовані системи управління у цій галузі малоефективні через змінність проектних завдань і потребу в оперативному прийнятті рішень.

У ТОВ «Бізнес Еволюшн» застосовується розгалужена матрична структура управління, у межах якої діють дві взаємопов'язані системи підпорядкування – функціональна та проектна (рис. 2.1).

Обрана модель забезпечує поєднання спеціалізації функціональних підрозділів із гнучкістю проектного управління, що створює основу для якісного інформаційного забезпечення управлінських рішень. Проектний блок структури складається з двох основних компонентів: команди розробки та команди супроводу. Поділ зумовлений орієнтацією на індивідуальний супровід клієнта: за кожним проектом закріплюється консультант, відповідальний за впровадження рішення та подальшу підтримку його роботи.

Особливість організаційної структури управління підприємства полягає в інтеграції функціональних і проектних елементів через чіткий розподіл ролей між керівниками проектів, консультантами, програмістами та менеджерами з роботи з клієнтами [13]. Діяльність основних підрозділів підтримується допоміжними службами, що відповідають за бухгалтерський та фінансовий

супровід, HR-функції, управління якістю, підтримку SAP-рішень, а також маркетингову та комерційну діяльність, спрямовану на розвиток клієнтських відносин.

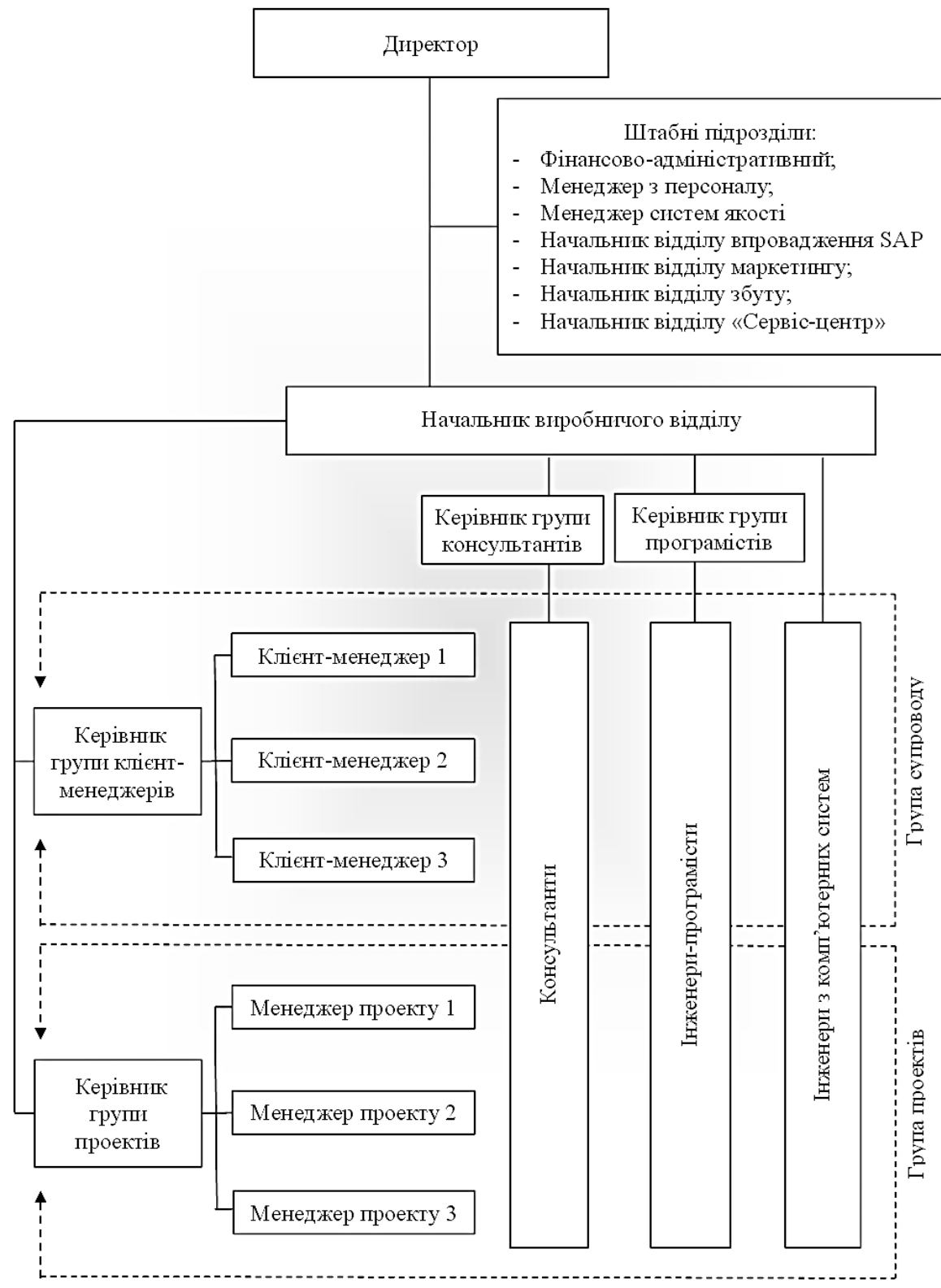


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Сучасні моделі організації управлінської діяльності в ІТ-секторі базуються на широкому застосуванні процесного підходу, що забезпечує цілісність, узгодженість і відтворюваність управлінських функцій. Процесна архітектура ТОВ «Бізнес Еволюшн» (рис. 2.2) сформована як багаторівнева система взаємозалежних бізнес-процесів, побудованих відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 та специфіки компанії, що працює у сфері розроблення й впровадження програмних продуктів. Концептуальна основа процесного управління ґрунтується на горизонтальній інтеграції функціональних підрозділів, яка забезпечує безперервний рух інформації, оптимізацію використання ресурсів і підвищення керованості організації. У межах ТОВ «Бізнес Еволюшн» процесна модель реалізована через три рівні: стратегічний, операційний і підтримуючий, кожен із яких виконує окремі завдання у структурі корпоративного управління та сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів.

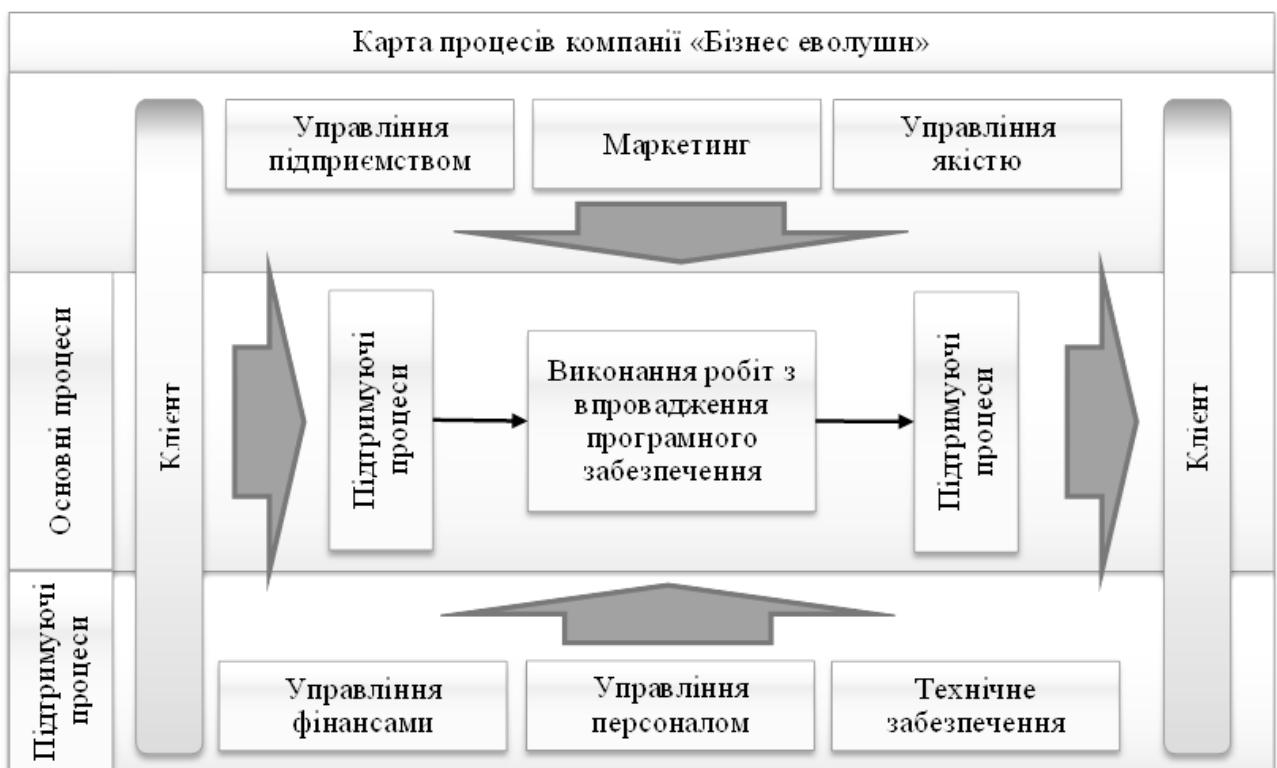


Рис. 2.2. Карта процесів ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Стратегічні процеси визначають довгострокові параметри розвитку підприємства й забезпечують узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів. «У їх межах ключову роль відіграють два напрями: маркетинг та управління якістю. Маркетинговий процес охоплює аналіз ринку, виявлення потреб цільових груп і формування конкурентних переваг» [19]. Процес управління якістю спрямований на підтримання високого рівня відповідності продуктів та послуг встановленим стандартам, що особливо актуально у сфері створення програмного забезпечення, де якість безпосередньо впливає на довіру клієнтів.

Основу операційного рівня становить процес впровадження програмного забезпечення, який «характеризується високою технологічною складністю та потребує узгодженої роботи фахівців різних компетенцій» [7]. Цей процес передбачає аналіз технічних вимог, розроблення рішення, його впровадження та подальший супровід. «Ефективність операційної діяльності забезпечується розгалуженою системою підпроцесів, що регулюють комунікації з клієнтами, уточнення технічних параметрів і внесення змін відповідно до потреб замовника. Інтенсивність інформаційних обмінів у межах операційного циклу визначає якість фінального продукту та стабільність партнерських відносин» [11].

Підтримуючі процеси охоплюють управління фінансами, технічне забезпечення та управління персоналом. Останній напрям є визначальним у контексті досліджуваної проблеми, оскільки саме інноваційні технології HR-управління – цифрові системи рекрутингу, платформи оцінювання компетенцій, автоматизовані рішення для навчання й розвитку – дозволяють адаптувати кадровий потенціал до стрімких змін технологічного середовища. Система роботи з персоналом включає відбір спеціалістів, розвиток їх професійних навичок, підтримку кар'єрної траєкторії та формування мотиваційного середовища, що є ключовим елементом забезпечення ефективності всіх бізнес-процесів компанії. Технічне забезпечення виконує функції управління IT-інфраструктурою, програмними інструментами,

сервісами інформаційної безпеки та іншими ресурсами, необхідними для реалізації операційних проєктів та підтримання високої продуктивності роботи персоналу.

Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку сучасних ІТ-компаній становить інтегровану інфраструктуру цифрових рішень, що формує безперервний цикл обробки даних та підтримує управлінські процеси на всіх рівнях. У ТОВ «Бізнес Еволюшн» ця інфраструктура побудована на використанні хмарних технологій нового покоління та інтелектуальних інструментів аналітики, орієнтованих на масштабування та прискорення інноваційних перетворень. Узагальнені параметри функціонування інформаційної системи підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні параметри інформаційної системи інноваційного розвитку
ТОВ «Бізнес Еволюшн»**

Параметри	Опис
Технологічна платформа	SAP S/4HANA Cloud Public Edition, впроваджена в межах GROW with SAP
Архітектура	Хмарна, модульна, масштабована, орієнтована на високу доступність
Ключові модулі	Фінанси, HR, логістика, управління проєктами, продажі, документообіг
Автоматизовані процеси	Планування, управління проєктами, продажі, облік доходів, звітність
Аналітичні інструменти	KPI-дешборди, інтерактивна аналітика, прогнозування, SAP Analytics Cloud
Захист даних	Рольові політики доступу, шифрування, аудит подій, захист під час передавання та зберігання
Підтримка рішень	Моделі прогнозування, оцінка ризиків, стратегічна аналітика

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

«Концептуальна основа інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства базується на принципах єдиного інформаційного середовища, у межах якого дані централізуються, стандартизуються та інтегруються в наскрізні цифрові процеси» [20]. Вибір SAP S/4HANA Cloud Public Edition забезпечує трансформацію моделі управління та перехід до високорівневої автоматизації, що охоплює ключові бізнес-напрями, включаючи фінансове планування, управління людським капіталом, логістичні цикли та

проектну діяльність.

Хмарна архітектура платформи дозволяє оперативно нарощувати обчислювальні ресурси та підтримувати роботу з великомасштабними масивами даних, що властиво підприємствам, орієнтованим на інноваційні цифрові сервіси. Інтеграція модулів у єдину систему забезпечує синхронізацію операцій, мінімізує інформаційні розриви та формує умови для розвитку адаптивних управлінських моделей.

Застосування SAP S/4HANA Cloud у ТОВ «Бізнес Еволюшн» включає автоматизацію циклу управління проектами – від формування планів та укладання контрактів до обліку доходів і фінансової звітності. Усі етапи підтримуються функціональними модулями системи, що забезпечує цілісність потоків даних і високий рівень контрольованості процесів. Аналітичний блок платформи створює можливості для моніторингу ключових показників у режимі реального часу та формування прогнозних моделей, що є необхідним для інноваційних стратегій розвитку.

Інформаційна система, впроваджена на базі SAP S/4HANA Cloud, формує технологічний каркас інноваційного розвитку ТОВ «Бізнес Еволюшн», забезпечуючи синергію автоматизації, аналітики та гнучкого управління. Така інфраструктура підсилює результативність бізнес-процесів, створює умови для прискореної цифрової модернізації та зміцнює конкурентоспроможність компанії на ринку ІТ-послуг.

2.2. Оцінка ефективності системи та впроваджених інноваційних технологій управління персоналом

«Розвиток персоналу є ключовим елементом управління компанією. Працівники консалтингової фірми забезпечують досягнення цілей та надання різноманітних консультаційних послуг на високому професійному рівні» [11]. Для підтримки кваліфікації і підвищення компетентності, кадровий відділ організовує комплекс заходів, основна увага в яких приділяється ретельному

відбору кандидатів, їх професійному навчанню та сертифікації.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається якісними та кількісними характеристиками кадрового складу організації. Комплексний аналіз структури, динаміки чисельності та професійного рівня працівників дозволяє оцінити потенціал підприємства та його готовність до впровадження інноваційних HR-технологій.

Організаційна структура компанії (див. рис. 2.1) побудована за матричним принципом з наявною вертикаллю управління. На чолі підприємства знаходиться директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники ключових функціональних напрямів: комерційний директор, фінансовий директор та технічний директор. Комерційний блок охоплює департамент продажів, департамент маркетингу та відділ по роботі з клієнтами, що забезпечує комплексний підхід до взаємодії з ринком та клієнтською базою. Фінансовий блок включає бухгалтерію та HR-відділ, що є типовою практикою для компаній малого та середнього бізнесу, де функції управління персоналом тісно пов'язані з фінансовим плануванням та обліком. Технічний блок представлений департаментом впровадження, департаментом розробки та відділом технічної підтримки, що відображає специфіку діяльності компанії як ІТ-інтегратора та розробника програмних рішень. Така структура забезпечує збалансований розподіл функцій та відповідальності, сприяє ефективній координації між підрозділами та створює передумови для впровадження інноваційних управлінських практик.

Аналіз динаміки середньорічної чисельності персоналу за період 2020-2024 рр. (див табл. 2.1) свідчить про поступове, але стабільне зростання кадрового потенціалу компанії. За аналізований період чисельність персоналу зросла з 25 осіб у 2020 році до 44 осіб у 2024 році, що становить приріст на 19 осіб або 76%. Особливо помітним є стрибок чисельності у 2024 році, коли штат збільшився на 15 осіб (з 29 до 44), що становить приріст 51,7% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про активну фазу розвитку компанії та розширення бізнес-операцій, зростання обсягів проектної діяльності, що

вимагає залучення додаткових фахівців, освоєння нових технологічних платформ (зокрема, SAP), що потребує формування команди спеціалізованих фахівців, успішну адаптацію компанії до викликів зовнішнього середовища, зокрема в умовах цифровізації бізнес-процесів. Водночас інтенсивне зростання чисельності у 2024 році створює додаткові виклики для системи управління персоналом, зокрема щодо адаптації нових співробітників, збереження корпоративної культури та забезпечення ефективної координації між підрозділами.

Одним з ключових показників якості кадрового складу є рівень професійної підготовки та наявність офіційних сертифікатів, що підтверджують компетентність працівників. Аналіз сертифікаційної активності демонструє значну еволюцію компетентностей персоналу та стратегічний перехід до нових технологічних платформ. Так, станом на кінець 2022 року співробітники компанії володіли майже 200 сертифікатами, що підтверджують їх високий професійний рівень у роботі з дев'ятьма різними програмними продуктами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розподіл сертифікатів працівників за програмними продуктами
(станом на кінець 2022 р.)**

№ з/п	Програмний продукт	Кількість сертифікатів	Питома вага, %
1	Бухгалтерський і податковий облік	62	31,5
2	Управління торгівлею	38	19,3
3	Заробітна плата і управління підприємством	32	16,2
4	Платформа BAS	30	15,2
5	Управління виробничим персоналом	11	5,6
6	Консолідація	5	2,5
7	МСФО	1	0,5
8	Управління проектами	н/д	-
9	Документообіг	н/д	-
Разом		197	100

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Найбільша частка сертифікатів (31,5%) припадає на напрям бухгалтерського та податкового обліку, що відображає пріоритетність цього

сегменту в портфелі послуг компанії. Значна кількість сертифікатів у сферах управління торгівлею (19,3%) та управління заробітною платою і підприємством (16,2%) свідчить про широкий спектр компетенцій персоналу та здатність компанії надавати комплексні рішення для автоматизації бізнес-процесів клієнтів.

Починаючи з 2023 року компанія розпочала стратегічну трансформацію технологічного портфелю, активно освоюючи продукти SAP – провідної світової платформи корпоративних систем класу ERP. Цей крок відображає орієнтацію на обслуговування більш великих клієнтів та реалізацію складніших проектів цифрової трансформації бізнесу. Станом на 2024 рік співробітники компанії отримали сертифікати по наступних модулях SAP (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Розподіл сертифікатів працівників за модулями SAP (станом на кінець 2024 р.)

№ з/п	Модуль SAP	Кількість сертифікатів	Питома вага, %
1	SAP SuccessFactors (управління персоналом)	9	34,6
2	SAP FI/CO (фінанси та контролінг)	8	30,8
3	SAP MM (управління матеріалами)	4	15,4
4	SAP SD (продажі та дистрибуція)	3	11,5
5	SAP Analytics Cloud	2	7,7
Разом		26	100

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Освоєння SAP-технологій стало можливим завдяки цілеспрямованій політиці розвитку персоналу, що включала:

- організацію офіційних тренінгів від SAP-партнерів;
- фінансування сертифікаційних іспитів для ключових фахівців;
- формування внутрішніх центрів компетенцій по SAP-модулях;
- залучення нових співробітників з досвідом роботи в SAP-середовищі.

Особливу увагу слід звернути на значну кількість сертифікатів SAP SuccessFactors (35,3% від загальної кількості SAP-сертифікацій), що є хмарною

системою управління персоналом. Це не лише розширює можливості компанії для надання послуг клієнтам у сфері HR-автоматизації, а й створює передумови для впровадження цих технологій у власні процеси управління персоналом. Для отримання сертифікатів від виробників програмного забезпечення (BAS, SAP) працівники повинні відповідати високим вимогам, пройти спеціалізоване навчання та успішно скласти сертифікаційні іспити. Це означає, що персонал компанії володіє не лише практичними навичками, а й глибокими теоретичними знаннями, здатний вирішувати складні завдання з розробки, впровадження програмних продуктів та надання кваліфікованих консультацій клієнтам.

Кадрова політика компанії базується на визнанні персоналу ключовим стратегічним ресурсом та орієнтована на формування команди висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити цифрову трансформацію бізнесу клієнтів. «Стратегічними пріоритетами управління персоналом є залучення талановитих спеціалістів, їх системний розвиток, створення сприятливого організаційного середовища та забезпечення конкурентоспроможної системи винагороди» [31].

Компанія реалізує комплексну кадрову політику, що охоплює п'ять ключових напрямів (рис. 2.3).

Професійний розвиток персоналу передбачає створення умов для безперервного навчання та кар'єрного зростання працівників у напрямках, найбільш цікавих для них. Кожен співробітник має чітко визначений індивідуальний план розвитку та розуміє шляхи досягнення бажаних результатів. Компанія інвестує у професійне зростання персоналу через забезпечення доступу до офіційних сертифікаційних програм виробників програмного забезпечення (BAS, SAP), організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, підтримку участі у професійних конференціях та обміні досвідом. Управління талантами та кар'єрний розвиток полягає в тому, що набуваючи кваліфікації та досвіду, працівники мають можливість обирати власний шлях кар'єрного просування – від спеціаліста до експерта чи від виконавця до

керівника проектів. Компанія активно сприяє цьому процесу через надання можливостей участі в унікальних та складних проектах, що дозволяє розширювати компетенції та набувати досвіду роботи з різними технологічними платформами та бізнес-процесами.

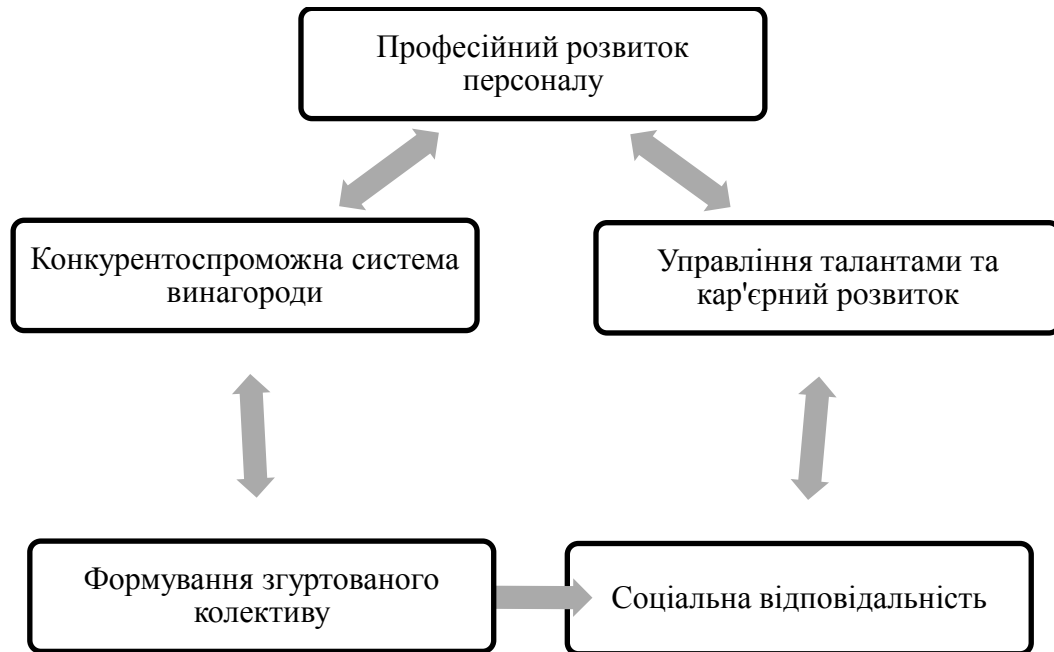


Рис. 2.3. П'ять ключових напрямків кадрової політики ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

З точки зору соціальної відповідальності організація позиціонує себе як соціально відповідальний роботодавець, що повністю дотримується вимог трудового законодавства України. Компанія реалізує екологічні ініціативи (еко-офіс, підтримка екологічних проектів), підтримує обдаровану молодь через програми стажування та менторства, бере участь у благодійних проектах для дітей. Побудова сильної корпоративної культури є пріоритетом компанії. Організація підтримує спільні інтереси працівників, впроваджує традиції командної взаємодії, цінує різноманітність думок та толерантне ставлення до поглядів, переконань і цінностей членів команди. Регулярні корпоративні заходи, командні активності та неформальне спілкування сприяють формуванню атмосфери довіри та взаємопідтримки. Крім цього компанія пропонує стабільний та високий рівень оплати праці, що відповідає ринковим

стандартам IT-галузі. Зростання заробітної плати та додаткових компенсацій безпосередньо корелює з підвищенням професіоналізму співробітника, розширенням його компетенцій та здатністю вирішувати складні технічні та бізнесові завдання.

ТОВ «Бізнес Еволюшн» реалізує диференційований підхід до залучення персоналу залежно від рівня досвіду кандидатів, що дозволяє ефективно формувати команду як з молодих спеціалістів, так і з досвідчених професіоналів. Для роботи зі студентами та випускниками компанія активно співпрацює з освітніми закладами, надаючи можливості для проходження стажування та здобуття практичного досвіду під керівництвом наставників. Програма для молодих спеціалістів орієнтована на розвиток технічних компетенцій, формування навичок роботи в команді та поступове залучення до реальних проектів. Компанія шукає амбітних кандидатів, яких захоплюють інноваційні технології та цифрова трансформація бізнесу, надаючи їм підтримку у виборі напряму професійного розвитку. Для експертів у галузі IT-інтеграції та автоматизації бізнесу компанія пропонує можливості реалізації складних проектів, зміни напрямку діяльності або поглиблення експертизи у конкретних технологічних платформах (SAP, 1C, BAS). Досвідчені фахівці отримують можливість не лише застосовувати наявні знання, а й розвивати лідерські компетенції, брати участь у формуванні стратегічних рішень та наставництві молодших колег.

Компанія застосовує структурований багаторівневий процес відбору кандидатів, що забезпечує високу якість прийняття кадрових рішень та відповідність нових співробітників корпоративній культурі (рис. 2.4). Така багатоетапна система відбору дозволяє мінімізувати ризики неправильного найму, забезпечити взаємну відповідність очікувань роботодавця та кандидата, а також сформувати команду, що поділяє цінності компанії.

Безперервне навчання є невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Персонал регулярно проходить тренінги, сертифікації та курси підвищення кваліфікації, що підтверджується значною кількістю офіційних

сертифікатів від виробників програмного забезпечення. Компанія фінансово підтримує отримання співробітниками професійних сертифікацій, організовує внутрішні семінари обміну досвідом, заохочує участь у профільних конференціях та вебінарах. Важливим елементом системи розвитку є інститут наставництва, коли досвідчені фахівці супроводжують професійне становлення молодших колег, передають практичні знання та сприяють швидшій адаптації до корпоративних стандартів роботи.



Рис. 2.4. Етапи процесу відбору кандидатів на посади в ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Хоча компанія на момент дослідження не має формалізованої системи оцінки персоналу типу 360 градусів або автоматизованого performance management, регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими є важливою складовою управлінської практики. Результативність роботи аналізується через призму успішності реалізації проектів, дотримання термінів, якості виконаних робіт та зворотного зв'язку від клієнтів.

Таким чином, кадрова політика компанії є комплексною та орієнтованою на довгострокове партнерство з працівниками. Вона поєднує увагу до професійного розвитку, соціальної відповідальності, формування сильної командної культури та справедливої винагороди. Водночас, у контексті швидкого зростання чисельності персоналу (з 29 до 44 осіб у 2024 році) та ускладнення організаційної структури, актуалізується потреба у впровадженні інноваційних HR-технологій для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації, оцінки та навчання персоналу. Саме цей виклик визначає стратегічний напрям модернізації системи управління персоналом, що буде детально розглянуто у наступних частинах дослідження.

ТОВ «Бізнес Еволюшн», маючи понад 20-річний досвід впровадження IT-рішень для клієнтів та будучи сертифікованим партнером SAP, послідовно реалізує стратегію цифрової трансформації власних бізнес-процесів. У 2024 році досліджуване підприємство розпочало реалізацію амбітного проекту впровадження хмарної ERP-системи SAP S/4HANA Cloud Public Edition у рамках пропозиції GROW with SAP. Це впровадження стало першим на українському ринку та демонструє стратегічну орієнтацію компанії на використання найсучасніших технологічних рішень. Хоча основний фокус проекту спрямований на автоматизацію управління проектами та фінансами, впровадження SAP S/4HANA створює потужний фундамент для подальшої інтеграції та вдосконалення HR-функцій.

Особлива увага приділяється «модернізації системи управління персоналом через впровадження передових технологічних рішень SAP, що дозволяє не лише підвищити ефективність HR-функції, а й демонструвати

клієнтам практичні переваги запропонованих систем на власному прикладі [37]. Центральним елементом цифрової трансформації HR-процесів у компанії є впровадження SAP Human Capital Management – програмного забезпечення, що інтегрує всі процеси управління персоналом у єдину систему. «SAP HCM є частиною ERP-платформи SAP та охоплює широкий спектр функцій: від адміністративного управління персоналом до стратегічного розвитку талантів, планування кар'єрного росту та підвищення продуктивності працівників» [37]. На відміну від традиційних HR-систем, що зосереджуються переважно на адміністративних функціях (кадровий облік, табельовання), SAP HCM реалізує концепцію управління людським капіталом у широкому розумінні. Система об'єднує функціонал трьох ключових компонентів: «SAP HRIS (Human Resource Information System) – інформаційна система, що забезпечує зберігання та управління даними про персонал; SAP HRMS (Human Resource Management System) – система управління персоналом, яка автоматизує операційні HR-процеси; HCM (Human Capital Management) – стратегічний рівень управління, орієнтований на розвиток людського капіталу як ключового активу організації» [37].

Архітектура SAP HCM побудована за модульним принципом, що дозволяє компанії поетапно впроваджувати необхідні функції залежно від пріоритетів та готовності бізнес-процесів. У ТОВ «Бізнес Еволюшн», використовуються декілька ключових модулів системи (табл. 2.5).

Важливою складовою успішного впровадження SAP HCM є використання сучасного користувацького інтерфейсу SAP Fiori, який радикально покращує досвід взаємодії працівників із системою. На відміну від традиційних інтерфейсів SAP GUI, SAP Fiori пропонує інтуїтивно зрозумілий дизайн, мультиплатформність і персоналізацію. Впровадження SAP Fiori особливо важливе в контексті зростаючої мобільності робочої сили та необхідності забезпечення доступу до HR-функцій для співробітників, які працюють віддалено або перебувають у відрядженнях.

Таблиця 2.5

Характеристика основних модулів системи SAP HCM в ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Назва модуля HR-системи	Характеристика модуля
Адміністрування персоналу	Цей модуль забезпечує централізоване зберігання та управління основними даними про працівників, включаючи особисту інформацію, контрактні відносини, організаційну приналежність. Система автоматизує облік трудових договорів, відстежує зміни в організаційній структурі, управляє відпустками та лікарняними. Технології збору даних включають структуровані опитування, аналіз поведінкових патернів та моніторинг настроїв персоналу, що дозволяє персоналізувати досвід кожного працівника, підвищувати його залученість та продуктивність.
Нарахування заробітної плати	Модуль автоматизує складний процес розрахунку заробітної плати з урахуванням всіх видів нарахувань, утримань, податків та соціальних виплат відповідно до вимог українського законодавства. Інтеграція з модулем обліку робочого часу забезпечує точність розрахунків понаднормових годин, нічних змін та інших специфічних умов оплати праці. Автоматизація цього процесу значно зменшує ризики помилок та забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед працівниками.
Облік робочого часу	Система відстежує графіки роботи, фіксує фактично відпрацьований час, автоматично розраховує відхилення від норми (запізнення, понаднормові години), управляє системою відряджень. Інтеграція з модулем нарахування заробітної плати забезпечує коректне врахування всіх особливостей робочого часу при розрахунку винагороди.
Управління організаційною структурою	Модуль дозволяє моделювати та управляти організаційною структурою компанії, визначати посади, розподіляти відповідальність, планувати зміни в структурі підрозділів. Система забезпечує прозорість ієрархії, підпорядкування та функціональних зв'язків між працівниками.
Аналітика та звітність	Потужний інструментарій для глибокого аналізу HR-даних дозволяє формувати звіти про чисельність персоналу, плинність кадрів, ефективність навчання, витрати на персонал. Аналітичні дашборди надають керівництву актуальну інформацію для прийняття стратегічних рішень у режимі реального часу. Система підтримує як стандартні звіти, так і створення кастомізованих аналітичних форм відповідно до специфічних потреб бізнесу.

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Водночас, слід зазначити, що повний потенціал інтеграції HR-функцій з іншими бізнес-процесами буде реалізовано після завершення впровадження SAP S/4HANA Cloud Public Edition у січні 2025 року. Це створить єдине інформаційне середовище, де дані про персонал будуть інтегровані з фінансовими показниками, проектним управлінням та операційною діяльністю, що відкриє нові можливості для стратегічного аналізу та прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Стратегічні виклики системи управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн»

Динамічне зростання ТОВ «Бізнес Еволюшн» та стратегічна орієнтація на розширення портфелю SAP-рішень створюють якісно нові вимоги до системи управління персоналом. Успішне впровадження SAP HCM та реалізація проекту переходу на SAP S/4HANA Cloud Public Edition заклали технологічний фундамент для подальшої трансформації HR-функції. Водночас, аналіз поточного стану системи управління персоналом, проведений у другому розділі дослідження, виявив низку стратегічних викликів, що потребують системного вирішення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Інтенсивне зростання чисельності персоналу ТОВ «Бізнес Еволюшн» є одночасно індикатором успішності бізнесу та джерелом значних викликів для системи управління персоналом. Екстраполяція темпів зростання дозволяє прогнозувати чисельність на рівні 60-65 осіб до кінця 2025 року за умови збереження поточної динаміки розвитку бізнесу. Це створює комплекс взаємопов'язаних викликів, що вимагають стратегічної відповіді (табл. 3.1).

Так, зростання чисельності на 15 осіб протягом 2024 року означає, що компанія у середньому закривала більше однієї вакансії на місяць. При прогнозованому зростанні до 60-65 осіб у 2025 році очікується необхідність залучення додатково 11-26 працівника, що з урахуванням природної плинності кадрів (12% за оцінками 2024 року) створить потребу у закритті приблизно 20-25 вакансій протягом року. Поточна система рекрутингу, незважаючи на покращення показників після впровадження SAP HCM (термін закриття вакансії скоротився з 42 до 28 днів), все ще залишається значною мірою

ручною та залежить від індивідуальної ефективності HR-фахівців. Крім того, «відсутність автоматизованої системи відстеження кандидатів (ATS – Applicant Tracking System) ускладнює управління воронкою рекрутингу, аналіз ефективності каналів залучення та формування бази талантів для майбутніх потреб» [37].

Таблиця 3.1.

**Ключові виклики системи управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн»
в умовах інтенсивного зростання чисельності**

Напрямок	Основні ризики
Зростання чисельності персоналу	Перевантаження рекрутингу; високі витрати часу керівництва; залежність від ручних процесів
Рекрутинг	Низька масштабованість процесу; відсутність ATS; складність управління воронкою
Адаптація нових працівників	Повільний вихід на продуктивність; ризик плинності; перевантаження наставників
Корпоративна культура	Розмивання цінностей; зниження залученості
Управління знаннями	Втрата експертизи; повторення помилок; ускладнення адаптації
Навчання та розвиток	Нерівномірність розвитку; складність координації навчання; обмежене масштабування
Управління результативністю	Непрозорість рішень; труднощі виявлення проблем; обмежені можливості корекції

Примітка. Побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

Не менш критичним є виклик адаптації нових працівників. При залученні 15 осіб протягом 2024 року та планованому зростанні у 2025 році приблизно третина команди щороку складатиметься з нових працівників. Відсутність структурованої програми онбордингу, автоматизованих процесів введення в посаду та системи моніторингу проходження іспитного терміну створює ризики неефективної адаптації, коли новий працівник тривалий час не може вийти на повну продуктивність; втрати цінних кадрів протягом перших місяців роботи через невідповідність очікувань; надмірного навантаження на наставників без формалізованих інструментів супроводу.

Швидке зростання чисельності персоналу створює ризик розмивання унікальної корпоративної культури ТОВ «Бізнес Еволюшн», що базується на «цінностях професіоналізму, командності, соціальної відповідальності та інноваційності» [10]. Коли третина команди щороку є новачками, які ще не

повністю інтегрувалися в культуру організації, виникає небезпека втрати тієї атмосфери, яка приваблювала попередніх працівників та робила компанію привабливим роботодавцем.

Паралельно загострюється проблема збереження організаційних знань. ТОВ «Бізнес Еволюшн» працює у високотехнологічному сегменті, де критично важливими є експертні знання про особливості впровадження складних систем (SAP, BAS), специфіку бізнес-процесів клієнтів, накопичений досвід вирішення нестандартних завдань. При відсутності системи управління знаннями (Knowledge Management) цей інтелектуальний капітал залишається у головах окремих працівників, що створює ризики втрати критичних знань при звільненні ключових фахівців; повторення помилок різними командами через відсутність централізованої бази кращих практик та уроків, засвоєних на минулих проектах; уповільнення адаптації нових працівників через відсутність структурованих навчальних матеріалів.

Компанія інвестує значні ресурси у професійний розвиток персоналу. Це свідчить про високий рівень підтримки навчання з боку керівництва та готовність інвестувати у компетенції співробітників. Водночас, система навчання залишається значною мірою несистематизованою та реактивною. Навчання відбувається переважно у форматі індивідуальних сертифікаційних програм від вендорів (SAP, BAS), що є необхідним, але недостатнім компонентом комплексного розвитку. «Відсутність системи управління навчанням (LMS – Learning Management System) створює низку проблем» [30]:

- складність планування та координації навчальних активностей для зростаючої команди;
- відсутність єдиної платформи для зберігання та доступу до навчальних матеріалів;
- неможливість відстеження прогресу навчання, аналізу пробілів у компетенціях на рівні команд та підрозділів;
- обмежені можливості для швидкого масштабування внутрішніх тренінгів та обміну досвідом між колегами.

Особливо гостро ця проблема проявляється в контексті освоєння нових технологічних платформ. Перехід на SAP S/4HANA Cloud Public Edition, як зазначалося у другому розділі, потребує переосмислення понад 40% бізнес-процесів компанії. Це означає, що всі 50+ користувачів системи потребуватимуть навчання новим процесам, інструментам та найкращим практикам SAP. Відсутність структурованої платформи для організації такого масштабного навчання створює ризики затримки виходу системи на повну продуктивність. Як показав аналіз, лише 68% працівників мають формалізовані індивідуальні плани розвитку після впровадження SAP HCM (порівняно з 35% до впровадження). Це означає, що третина персоналу все ще не має чітко артикульованих цілей розвитку та траєкторії просування, що суперечить декларованим цінностям компанії та може призводити до демотивації та плинності.

Як було зазначено раніше, компанія на момент дослідження не має формалізованої системи оцінки персоналу типу 360 градусів або автоматизованого performance management. Результативність аналізується через призму успішності проектів, дотримання термінів та якості робіт, проте ці оцінки залишаються значною мірою суб'єктивними та несистематизованими. Відсутність формалізованої системи управління результативністю створює низку проблем:

- складність прийняття обґрунтованих рішень про підвищення заробітної плати, бонуси та просування по службі;
- відсутність прозорих критеріїв успішності, що може призводити до сприйняття несправедливості працівниками;
- неможливість раннього виявлення проблем з продуктивністю окремих співробітників або команд;
- обмежені можливості для надання конструктивного зворотного зв'язку та коригування поведінки.

Особливо критичною ця проблема стає в контексті проектної діяльності компанії. Працівники часто залучені одночасно до декількох проектів з різними

командами, що ускладнює оцінку індивідуального внеску. Відсутність системи відстеження цілей (OKR/KPI) на рівні індивідів та команд не дозволяє об'єктивно виміряти досягнення та ідентифікувати зони для розвитку.

Впровадження SAP HCM створило технічну можливість для збору та аналізу HR-даних, що раніше були розпорошені або взагалі не фіксувалися. Як показав аналіз, кількість доступних аналітичних звітів зростає з 8 до понад 35, а час формування стандартного звіту скоротився на 92%. Водночас, наявність технічної можливості не означає автоматичного переходу до управління на основі даних (data-driven decision making). HR-департамент компанії поки що використовує лише базові можливості аналітики SAP HCM, зосереджуючись переважно на операційних звітах (чисельність, плинність, витрати на персонал). Потенціал предиктивної аналітики, що дозволяє прогнозувати ризики плинності, ідентифікувати майбутні потреби у компетенціях, оцінювати ефективність HR-інвестицій, залишається нереалізованим.

Це створює ситуацію, коли стратегічні HR-рішення (наприклад, бюджети на навчання, політика компенсацій, пріоритети підбору) приймаються на основі інтуїції та обмеженої інформації, а не на основі глибокого аналізу даних. В умовах зростаючої конкуренції за таланти на IT-ринку така модель може призвести до неоптимального розподілу обмежених ресурсів та втрати конкурентних переваг.

Стратегічний перехід ТОВ «Бізнес Еволюшн» від фокусу на BAS-рішення до розширення SAP-практики та орієнтації на більших клієнтів створює якісно нові вимоги до профілю компетенцій персоналу. Робота з SAP S/4HANA Cloud Public Edition, SAP SuccessFactors та іншими корпоративними системами потребує іншого рівня експертизи, досвіду управління складними проектами, навичок роботи з топ-менеджментом великих організацій. Поточна HR-стратегія, незважаючи на декларовану орієнтацію на розвиток персоналу, недостатньо інтегрована з бізнес-стратегією. Відсутність формалізованої моделі компетенцій для ролей у SAP-практиці, систематичних програм розвитку консультаційних навичок, механізмів планування наступності для ключових

позицій створює ризик того, що зростання бізнесу обмежуватиметься доступністю потрібних талантів.

3.2. Обґрунтування основних напрямів розвитку системи управління персоналом в контексті бізнес-пріоритетів досліджуваного підприємства

Вирішення описаних вище викликів потребує формування комплексної HR-стратегії, тісно інтегрованої з довгостроковими цілями бізнесу ТОВ «Бізнес Еволюшн». Така стратегія має базуватися на чіткому розумінні бізнес-пріоритетів компанії та визначати роль управління персоналом як стратегічного партнера у їх досягненні. На основі аналізу проектів, що реалізуються компанією, можна ідентифікувати три ключові стратегічні напрями розвитку ТОВ «Бізнес Еволюшн» на період 2025-2027 років:

1. **Позиціонування як провідного SAP-інтегратора в Україні.** Реалізація першого в Україні проекту впровадження SAP S/4HANA Cloud Public Edition у власній діяльності створює унікальну конкурентну перевагу – можливість демонструвати клієнтам практичні результати на власному прикладі. Це дозволяє компанії претендувати на роль «thought leader» у сфері SAP-трансформації для українського ринку.

2. **Розширення клієнтської бази в сегменті середніх та великих підприємств.** Традиційно компанія працювала переважно з малим та середнім бізнесом, впроваджуючи рішення на базі 1С. Освоєння SAP-платформи відкриває доступ до сегменту більших клієнтів, які потребують корпоративних систем класу ERP та готові інвестувати значні ресурси у цифрову трансформацію.

3. **Диверсифікація портфелю послуг.** Розширення спектру пропонованих рішень від традиційної автоматизації бухгалтерії та складського обліку до комплексних проектів трансформації бізнес-процесів, впровадження аналітики, хмарних технологій та управління людським капіталом (SAP SuccessFactors).

Для реалізації описаних бізнес-пріоритетів HR-стратегія ТОВ «Бізнес Еволюшн» має бути побудована навколо чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів:

1. Формування екосистеми талантів для SAP-практики. Успішна реалізація амбіції стати провідним SAP-інтегратором потребує критичної маси фахівців з глибокою експертизою у різних модулях SAP. Станом на 2024 рік компанія має 26 SAP-сертифікатів на команду з 44 осіб, що дає середній показник 0,59 сертифікатів на особу. Для порівняння, провідні SAP-партнери на європейському ринку демонструють показник 2,5-3 сертифікації на консультанта. Стратегічна мета: до кінця 2027 року сформувати команду з 80+ фахівців, що мають 200+ SAP-сертифікацій, з середнім показником 2,5 сертифікатів на особу.

Це передбачає:

- інтенсифікацію програм сертифікації існуючого персоналу з середнім приростом 50 нових сертифікацій на рік;
- цільовий рекрутинг фахівців з досвідом роботи в SAP-середовищі (20-30% нових найомів мають приходити з уже набутою SAP-експертизою);
- створення програми «SAP Academy» для підготовки junior-фахівців з нуля до рівня сертифікованих консультантів протягом 12-18 місяців;
- формування центрів компетенцій (Centers of Excellence) за ключовими напрямками: SAP S/4HANA, SAP SuccessFactors, SAP Analytics Cloud, SAP Integration.

2. Трансформація HR-функції з адміністративної у стратегічну. Для забезпечення планованого зростання (від 44 осіб у 2024 до прогнозованих 80+ у 2027) HR-функція має еволюціонувати від переважно адміністративної (кадровий облік, розрахунок заробітної плати) до стратегічної, що активно впливає на бізнес-результати. Це відповідає моделі Дейва Ульріха, де HR виконує чотири ролі: стратегічний партнер, адміністративний експерт, захисник працівників та агент змін. Стратегічна мета в таких умовах спрямовується на те, щоб побудувати HR-функцію, здатну проактивно забезпечувати бізнес

потрібними талантами, формувати культуру високої результативності та виступати драйвером організаційних трансформацій. Це потребує:

- впровадження повного циклу стратегічного управління персоналом: від workforce planning (планування потреб у персоналі на основі бізнес-планів) до talent management (управління талантами) та succession planning (планування наступності для критичних ролей);

- розширення HR-команди з поточних 2-3 фахівців до 5-6 до 2027 року з диференціацією ролей: HR Business Partner (стратегічний рівень), Talent Acquisition Specialist (рекрутинг), Learning & Development Manager (навчання), HR Analyst (аналітика);

- формування компетенцій HR-команди у сфері People Analytics, організаційного дизайну, управління змінами.

3. Побудова бренду роботодавця в ІТ-сегменті. Конкуренція за таланти на українському ІТ-ринку залишається надзвичайно високою навіть у складних економічних умовах. Для залучення найкращих фахівців у сфері SAP та ERP-інтеграції компанії недостатньо пропонувати конкурентну заробітну плату – необхідно формувати сильний бренд роботодавця (Employer Brand), що асоціюється з професійним розвитком, інноваційністю, цікавими проектами. Стратегічна мета: увійти до топ-20 найбільш привабливих роботодавців у сегменті ERP/SAP-інтеграції в Україні за рейтингом DOU.ua або аналогічних платформ до кінця 2026 року. Це передбачає:

- систематичну роботу з формування та просування Employee Value Proposition (EVP) – унікальної цінності працевлаштування у ТОВ «Бізнес Еволюшн»;

- активну присутність у професійних спільнотах (конференції SAP TechEd, форуми SAP Community, участь у освітніх ініціативах);

- розвиток програм стажування для студентів технічних ВНЗ з можливістю переходу на постійну роботу;

– формування та просування «success stories» працівників компанії – історій професійного зростання, реалізації складних проектів, здобуття унікального досвіду.

4. Цифровізація HR як демонстрація компетенцій для клієнтів. Унікальна особливість ТОВ «Бізнес Еволюшн» полягає у тому, що компанія є не лише користувачем, а й постачальником HR-технологій (зокрема, SAP SuccessFactors). Це створює стратегічну можливість використовувати власну HR-функцію як «showcase» – демонстраційний майданчик для потенційних клієнтів. Стратегічна мета: реалізувати повний цикл цифрової трансформації HR у власній компанії, щоб мати можливість демонструвати клієнтам практичні результати та ділитися досвідом впровадження. Це передбачає:

- поетапне впровадження всіх модулів SAP SuccessFactors: Recruiting, Onboarding, Performance & Goals, Learning, Succession & Development;
- інтеграцію HR-процесів з іншими бізнес-процесами через єдину платформу SAP S/4HANA для демонстрації синергії;
- формування бази кейсів, метрик ефективності, уроків, засвоєних під час впровадження, для використання у продажах та консалтингу;
- участь HR-команди компанії у презентаціях для потенційних клієнтів з розповідями про власний досвід трансформації.

Реалізація HR-стратегії ТОВ «Бізнес Еволюшн» потребує системних інвестицій у розвиток HR-технологій. На основі аналізу поточного стану та стратегічних пріоритетів бізнесу визначено чотири пріоритетні напрями технологічного розвитку HR-функції на 2025-2027 роки (табл. 3.2).

Реалізація пріоритетів відбувається послідовно з урахуванням взаємозалежностей.

2025 рік:

- Q1-Q2: Впровадження SAP SuccessFactors Recruiting + ATS
- Q2-Q3: Інтеграція ІІІ-скринінгу та відео-інтерв'ю
- Q3-Q4: Запуск SAP SuccessFactors Onboarding

Таблиця 3.2

**Пріоритетні напрями впровадження інноваційних HR-технологій у
ТОВ «Бізнес Еволюшн» на 2025-2027 рр.**

Напрями	Період реалізації	Ключові технології	Очікувані результати
1. Автоматизація залучення та адаптації талантів	2025-2027	<ul style="list-style-type: none"> • Хмарна ATS-система (SAP SuccessFactors Recruiting) • ШІ-скринінг резюме • Відео-інтерв'ю платформи • Чат-боти для комунікації • Платформа віртуального онбордингу 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення часу закриття вакансій з 28 до 18-20 днів • Зменшення витрат часу HR на 40% • Підвищення якості найму: успішність іспитного терміну з 89% до 93-95%
2. Управління результативністю та зворотний зв'язок	2025-2026	<ul style="list-style-type: none"> • Платформа управління цілями (OKR/МВО) • Системи постійного зворотного зв'язку • Модуль оцінки 360° • Предиктивна аналітика плинності • Аналіз ефективності команд 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення плинності з 12% до 8-9% • Зростання eNPS з 42 до 55+ балів • Прозорість критеріїв оцінки та просування
3. Цифрова екосистема навчання та розвитку	2026-2027	<ul style="list-style-type: none"> • LMS (SAP SuccessFactors Learning) • Адаптивне навчання на основі ШІ • VR/AR симуляції • Платформа мікронавчання • Інструменти обміну знаннями 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення годин навчання з 48 до 80-100/рік • Зростання SAP-сертифікацій з 51 до 200+ • Скорочення часу виходу на продуктивність з 6 до 3-4 місяців
4. HR-аналітика та People Analytics	2026-2027	<ul style="list-style-type: none"> • SAP Analytics Cloud • Предиктивна аналітика (workforce forecasting) • Аналіз організаційних мереж • Інтеграція HR-даних з бізнес-даними • Автоматизована звітність 	<ul style="list-style-type: none"> • Культура data-driven рішень • Точне прогнозування потреб у персоналі • Оптимізація HR-бюджетів • Демонстраційні кейси для клієнтів

Примітка. Побудовано автором на основі аналізу внутрішньої документації ТОВ «Бізнес Еволюшн».

2026 рік:

– Q1-Q2: Впровадження SAP SuccessFactors Performance & Goals

- Q2-Q3: Запуск системи постійного зворотного зв'язку
- Q3-Q4: Впровадження SAP SuccessFactors Learning (фаза 1)

2027 рік:

- Q1-Q2: Розширення LMS, інтеграція адаптивного навчання
- Q2-Q3: Впровадження SAP Analytics Cloud для HR
- Q3-Q4: Розгортання предиктивної аналітики та People Analytics

Така послідовність забезпечує логічну прогресію від вирішення критичних поточних проблем (масштабування рекрутингу) до побудови довгострокових стратегічних можливостей (People Analytics). Кожен етап створює фундамент для наступного: якісний онбординг необхідний для ефективної оцінки результативності; система управління результативністю визначає пріоритети навчання; накопичення даних про розвиток дозволяє проводити глибоку аналітику.

Стратегічні пріоритети розвитку системи управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн» визначаються взаємодією внутрішніх викликів швидкого зростання та зовнішніх можливостей стратегічного переходу до SAP-практики. Ключові виклики включають масштабування підбору та адаптації (20-25 вакансій щороку), збереження корпоративної культури при зростанні на 50-80% за два роки, систематизацію розвитку персоналу, формування об'єктивної системи оцінки та перехід до аналітичного управління. HR-стратегія базується на чотирьох напрямках: формування екосистеми талантів для SAP-практики (200+ сертифікацій до 2027), трансформація HR-функції у стратегічну, побудова бренду роботодавця та цифровізація HR як демонстрація компетенцій для клієнтів. Пріоритетні напрями технологічного розвитку на 2025-2027 роки: автоматизація залучення та адаптації (2025), управління результативністю (2025-2026), цифрова екосистема навчання (2026-2027) та HR-аналітика (2026-2027). Послідовна реалізація за дорожньою картою створить технологічний фундамент для зростання та забезпечить конкурентні переваги на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Опрацювання матеріалів за темою дослідження, виконання аналізу та глибоке дослідження проблеми забезпечення ефективності інноваційних технологій в управлінні персоналом дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Сучасне управління персоналом сформувалося як стратегічно орієнтована система, що замінила традиційний адміністративний підхід та базується на розгляді людського капіталу як ключового ресурсу розвитку організації. Його концептуальні засади ґрунтуються на інтеграції економічних і соціальних цілей, дотриманні принципів науковості, системності, гуманізації, професіоналізму та гнучкості. Функції управління персоналом структуровано у чотири взаємопов'язані сфери – підбір, оцінка, мотивація та розвиток. Сукупно вони що формують повний життєвий цикл працівника та забезпечують реалізацію стратегії підприємства. Посилення ролі управління персоналом зумовило перехід від операційних завдань до стратегічного партнерства відповідно до актуалізованої моделі Д. Ульріха, яка поєднує функції стратегічного партнера, адміністративного експерта, захисника працівників та агента змін. Умови цифровізації посилюють потребу в інноваційних технологіях та нових компетенціях HR-фахівців, що забезпечує адаптивність системи управління персоналом та її здатність підтримувати довгостроковий розвиток організації.

2. Інноваційні технології в управлінні персоналом охоплюють комплекс цифрових та управлінських змін, спрямованих на підвищення ефективності й стратегічної результативності функції управління персоналом. Розмежування понять автоматизації й цифровізації визначає різні рівні трансформації HR-процесів: від тактичного скорочення рутинних операцій до формування цілісної цифрової екосистеми на основі HRIS. Систематизація інновацій у сфері управління персоналом за функціональними сферами демонструє їх охоплення всього життєвого циклу працівника та їх вплив на якість управління талантами. Оцінювання ефективності інновацій здійснюється за економічним, соціальним і

комплексним підходами, що забезпечує вимірювання як фінансових результатів, так і змін у людському капіталі. Комплексна методика дозволяє розглядати інновації у сфері управління персоналом як стратегічний чинник формування довгострокової конкурентної переваги.

3. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бізнес Еволюшн» відображає стійкі позиції компанії на національному ринку ІТ та високий рівень інтегрованості у глобальний технологічний простір. Незважаючи на загальне уповільнення розвитку ІТ-сектору України, підприємство демонструє зростання ключових фінансових показників, зміцнення власного капіталу та розширення кадрового потенціалу. Матрична організаційна структура та процесна архітектура управління забезпечують гнучкість, координацію та цілісність бізнес-процесів. Впровадження SAP S/4HANA Cloud формує цифрову інфраструктуру, орієнтовану на автоматизацію, аналітику та масштабованість, що підсилює ефективність управлінських рішень і сприяє інноваційному розвитку підприємства. Відповідно до цього актуалізується потреба у впровадженні інноваційних інструментів управління персоналом задля реалізації стратегії розвитку підприємства.

4. Система управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн» характеризується зростанням чисельності працівників, формуванням висококваліфікованого кадрового потенціалу та активним переходом до сучасних технологічних платформ. Структура персоналу демонструє стабільний розвиток професійних компетенцій, що підтверджується значною кількістю сертифікатів BAS і зростанням експертизи у модулях SAP. Кадрова політика є комплексною та орієнтованою на довгостроковий розвиток, вона включає системне навчання, залучення фахівців різного рівня, внутрішньо організаційне та особистісне навчання, багаторівневий відбір та підтримку корпоративної культури. Сукупність цих чинників, а також внутрішня цифрова трансформація із впровадженням SAP S/4HANA та SAP HCM, формує передумови для підвищення ефективності функції управління персоналом і подальшого впровадження інноваційних HR-технологій.

5. Наявна система управління персоналом ТОВ «Бізнес Еволюшн» перебуває під значним тиском через швидке масштабування бізнесу і активну технологічну трансформацію. Аналіз виявив комплекс взаємопов'язаних стратегічних викликів, що охоплюють цілий комплекс операцій з управління персоналом, зокрема: рекрутинг, адаптацію, корпоративну культуру, управління знаннями, навчання, розвиток та оцінювання результативності. Ключовими проблемами є залежність від ручних процесів (операцій, які вимагають прямого втручання працівників особисто), відсутність автоматизованих систем ATS, LMS і формалізованої моделі компетенцій, ризику втрати експертизи, непрозорість оцінювання та недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень. Поточний рівень процесів управління персоналом не забезпечує належної масштабованості та не повною мірою відповідає вимогам розширеної SAP-орієнтованої стратегії. Такі обставини формують критичну необхідність системних змін, спрямованих на підвищення технологічної зрілості, узгодження функції управління персоналом з бізнес-пріоритетами та забезпечення стійкого зростання компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища і активного зростання.

6. Сформовані напрями розвитку системи управління персоналом узгоджуються зі стратегічними цілями ТОВ «Бізнес Еволюшн» та забезпечують перехід HR-функції до рівня, необхідного для підтримки масштабування бізнесу та розбудови SAP-практики. Вони охоплюють формування кадрової екосистеми, стратегічну трансформацію ролей з управління персоналом, посилення позицій компанії на ринку праці та повну цифровізацію процесів управління персоналом. Запропонована послідовність упровадження інноваційних рішень створює цілісну інфраструктуру, яка забезпечує відтворюваність експертизи, підвищення ефективності HR-процесів і формування внутрішніх аналітичних можливостей. Реалізація цих підходів формує довгостроковий фундамент для організаційного розвитку та стійкої конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; пер. з англ. 10-те вид. К.: Наш формат, 2018. 896 с.
2. Багрова І. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 3. С. 139-144.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Гаврих П. Сутність і класифікація інноваційних технологій в управлінні персоналом. *«Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*: зб. тез доповідей X наук.-практ. конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. Тернопіль, ЗУНУ. 2025.
6. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>.
7. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 9. С. 37-41.
8. Кодекс законів про працю України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>.
9. Конституція України: Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

10. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>.

11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 308 с.

12. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

13. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 1(34). С. 124-134.

14. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. Вип.14. С. 448-456.

15. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

16. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

17. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17619>.

18. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290).

19. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Коваленко О. В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

20. Прудюс Л. В., Прудюс О. О. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 96-101.

21. Пушкар З. Інноваційні технології добору персоналу в організації. 2020 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38664>.

22. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 45-53.

23. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

24. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.

25. Смачило І. І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань // Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

26. Смачило І. І., Гаврих П. Роль інноваційних технологій у трансформації системи управління персоналом. *«Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів»* : зб. наук.-практ. конференції. Івано-Франківськ, 13-14 листопада 2025 року. Івано-Франківськ, ХДУ. 2025.

27. Смачило І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємств. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6-9. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-2>.

28. Соколова Н. Цифрові технології в публічній сфері. *Аспекти державного управління*. 2023. № 2. Т. 11. С. 57-64. URL: <https://doi.org/10.15421/152319>.

29. Станкевич І. В., Гавриленко Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»: [для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент]. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2020. 69 с.

30. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.

31. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

32. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 48-54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf.

33. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика економіки*. 2021. № 24. Т. 12. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).

34. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82.

35. Шишкіна О. В. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2023. № 19. Т. 2. С. 130-143. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.130-143>.

36. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підруч. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

37. Business evolution. Офіційний сайт компанії. URL: <https://bevol.com.ua/20>.

38. Elmortada, A., Mokhlis, S.-E., Mokhlis, A. & Elfezazi, S. (2020). Innovations in HR Management: a Content Analysis Approach. *Marketing and*

Management of Innovations, 1. P. 182-191. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-14>.

39. Fernandez V., Gallardo-Gallardo E. Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*. 2021. Vol. 31 No. 1. P. 162-187. URL: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.

40. Trivedi K., Srivastava K.B.L. A framework for integrating strategic HR and knowledge management for innovation performance. *Strategic HR Review*. 2021. Vol. 20. No. 1. P. 11-16. URL: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0076>.