

**Назарій ПОЛИВАНЧУК**

аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету  
(науковий керівник - к.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Євген КАЧАН)

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У більшості організацій робота з людьми давно вийшла за межі окремих HR-процедур. Від того, як швидко з'являються потрібні фахівці, як вони входять у роль і як оновлюють навички, напряму залежить стійкість бізнесу до коливань ринку праці, регуляторних вимог та технологічних змін. Останні роки лише підсилили цю залежність: середовище стало непередбачуваним, а цикли ухвалення рішень - коротшими. За таких умов цінність має не стільки «наявність ІТ-інструментів», скільки здатність організації керувати ними як єдиним механізмом і з чіткими правилами щодо даних, узгодженими метриками та прозорими ролями.

*1. Концептуальна рамка «4×3»: складові механізму та рівні реалізації.*

Механізм цифровізації описується як матриця з чотирьох взаємопов'язаних складових (організаційної, економічної, технологічної та кадрової) і трьох рівнів реалізації (стратегічного, тактичного, операційного). На стратегічному рівні закріплюються політика щодо даних, принципи інвестування змін, цільовий набір KPI та правила екосистемної взаємодії з підрядниками. Тактичний рівень забезпечує проектування процесів і інтеграцій (карти етапів добору, онбордингу та розвитку; визначення ролей «власників процесів» і «власників даних»; каскадування KPI до підрозділів).

Операційний рівень утримує стандарти електронних форм, бізнес-правила, контроль якості даних, журналювання подій, сповіщення та чек-листи, які зводять ризики «людського фактора». Така матриця завершує розрив між намірами керівництва і щоденною дисципліною виконання, формуючи «єдине поле правил» для всіх учасників процесу формування персоналу.

Таблиця 1

**Концептуальна рамка «компонент / рівень реалізації»  
організаційно-економічного механізму цифровізації  
формування персоналу організацій**

| <b>Компонент</b> | <b>Стратегічний рівень</b>      | <b>Тактичний рівень</b>                             | <b>Операційний рівень</b>                           |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Організаційний   | Політика даних;<br>модель ролей | Карти процесів;<br>розподіл<br>відповідальності     | Інструкції; чек-<br>листи; правила<br>ескалації     |
| Економічний      | Бізнес-кейс;<br>бюджет          | Каскад KPI<br>показників; план<br>ініціатив         | Контроль витрат;<br>регулярні звіти                 |
| Технологічний    | Вибір платформ і<br>архітектури | Інтеграції; єдині<br>довідники;<br>політики доступу | Форми;<br>сповіщення;<br>моніторинг<br>якості даних |
| Кадровий         | Моделі<br>компетенцій           | Профілі посад;<br>сітки інтерв'ю                    | Плани<br>адаптації та<br>навчання                   |

*2. Мінімально достатнє технологічне ядро та логіка інтеграції.*

Для швидкого старту доцільно використовувати зв'язку трьох платформ: HRIS - інформаційна система персоналу, ATS для керованого й відтворюваного рекрутингу та LMS для системного розвитку й адаптації. Їх слід поєднати єдиними довідниками (посади, підрозділи, компетентності, локації, графіки) та подієвими інтеграціями через API. Події мають бути стандартизовані: «створено/закрито вакансію», «заплановано/проведено інтерв'ю», «офер прийнято/відхилено», «перший робочий день», «завершено обов'язкові модулі адаптації», «оцінено компетенції», «призначено наставника». Узгоджені назви й формати полів (наприклад, коди

посад і відділів) позбавляють дублювання сутностей і забезпечують наскрізну аналітику від заявки на підбір до виходу новачка на цільову продуктивність.

*3. Дорожня карта впровадження: від діагностики до масштабування.*

Практичний маршрут реалізації можна подати як чотири взаємопов'язані етапи.

*Діагностика.* Фіксується «як є»: процеси «від заявки до завершення адаптації», перелік систем, таблиця інтеграцій, карти відповідальності, первинні значення KPI. Виявляються вузькі місця (затримки узгоджень, дублювання операцій, слабкі точки даних).

*Проектування.* Спрощуються ланцюжки, визначаються ролі (власник процесу, власник даних, адміністратор системи, бізнес-аналітик), описуються інтерфейси HRIS-ATS-LMS, затверджуються довідники та правила безпеки/доступу, готуються шаблони звітів і комунікаційні повідомлення для користувачів.

*Тестовий запуск.* Обираються 2-3 підрозділи, встановлюються цілі (наприклад, зменшення time to hire на 20-25% і зростання offer acceptance rate на 10 п.п.), запускаються електронні форми та сповіщення, включається журнал змін і багаторівневий доступ (з MFA), проводиться навчання. Паралельно налагоджується контроль якості даних (щотижневі звіти про помилки).

*Оцінювання та масштабування.* Щокварталу переглядаються метрики, налаштовуються процеси, розширюється охоплення, формалізуються «уроки пілота». Підтримується ритм «дані - метрики - звітність - рішення» на рівні керівництва та команд.

*4. Економічний, організаційний і соціальний ефекти: як виміряти цінність.*

Економічний ефект найкраще проявляється через скорочення часу закриття вакансій, зменшення частки ручних операцій, більш прогнозовані бюджети рекрутингу й адаптації. Організаційний ефект – у появі єдиних правил, прозорих ролей, порівнюваних KPI

між підрозділами та зниженні «залежності від незамінних людей». Соціальний – у передбачуваному досвіді кандидатів і нових працівників, відчутті справедливості процедур і швидшому входженні в роль. Для підрахунку прибутковості ініціативи доцільно використовувати базову формулу ROI як відношення підтверджених вигод (економія часу керівників і рекрутерів, зниження зовнішніх витрат, скорочення плинності на ранніх етапах) до сукупних інвестицій (ліцензії, інтеграції, навчання, супровід). Результати мають супроводжуватися якісними індикаторами – наприклад, індексом задоволеності кандидатів/новачків або часткою наставників, що пройшли навчання.

Результат аналізу показав, що економічний ефект цифрової інтеграції проявляється через скорочення циклу найму, зменшення ручних операцій та оптимізацію витрат, тоді як організаційна вигода полягає у формуванні прозорої відповідальності, єдиних правил і порівнянних KPI між підрозділами. Соціальний результат відображається у покращенні досвіду кандидатів і нових працівників завдяки передбачуваності процесів та підтримці адаптації. Водночас дослідження доводить, що стратегічна трансформація неможлива без стабільного технологічного середовища, яке виконує функцію операційного каркаса для політик, даних і процесів. Саме програмне рішення на базі HRIS, ATS та LMS перетворює концепцію механізму на реальну практику, забезпечуючи повну відтворюваність HR-процедур і створюючи основу для довгострокового вдосконалення та масштабування моделі. Таким чином, цифрове рішення в HR не є лише інструментом автоматизації, воно стає ядром організаційного управління персоналом, що уніфікує підхід до рекрутингу, адаптації й розвитку, створюючи інтегроване середовище для прийняття вимірюваних і контрольованих рішень.