

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Впровадження диджитал-технологій в управління персоналом у  
державних установах за матеріалами Хмельницького обласного центру  
зайнятості

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024383.02.11.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-2




Юрій СКОВРОН

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



Олександр ГОРБАТЮК

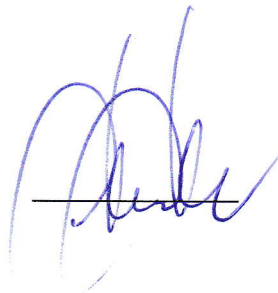
Нормоконтролер  
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сковрон Юрій Віталійович

1 Тема роботи: Впровадження диджитал-технологій в управління персоналом у державних установах за матеріалами «Хмельницького обласного центру зайнятості»

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ», 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)  
 Рисунок 1.1 - Цілі цифровізації в управлінні персоналом, Рисунок 1.2 - Основні інструменти діджиталізації HR-процесів, Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління Хмельницького обласного центру зайнятості, Рисунок 2.2 - Ключові завдання Хмельницького обласного центру зайнятості, Рисунок 2.3 - Динаміка основних коефіцієнтів діяльності служби зайнятості у 2023-2025 рр., Рисунок 2.4 Порівняння рівня працевлаштування у міських і сільських поселеннях (2023-2025 роки), Рисунок 2.5 - Динаміка працевлаштованих осіб та осіб, що перебували на обліку за 2024-2025 роки, Рисунок 2.6 - Рівень працевлаштування (у %) за 2024-2025 роки, Рисунок 3.1 - Основні перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	


Здобувач



Підпис

Юрій СКОВРОН

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Олександр ГОРБАТЮК

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Впровадження диджитал-технологій в управління персоналом у державних установах за матеріалами Хмельницького обласного центру зайнятості»

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-2 Сковрон Юрій Віталійович,

Прізвище, ініціали

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг - 81 с., 9 рис., 9 табл., 3 додатки, 53 джерел.

Ключові слова: персонал підприємства, формування персоналу, система управління персоналом, цифровізація, диджиталізація, HR-процеси, HR-рішення

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення процесів диджиталізації управління персоналом, визначення сучасних тенденцій, інструментів та практик digital HR, а також оцінка їх впливу на ефективність управління персоналом та формування цифрової культури в організаціях. Дослідження спрямоване на обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів за допомогою цифрових технологій.

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом в організації Хмельницького обласного центру зайнятості, які підлягають цифровізації, зокрема автоматизація HR-процесів, впровадження цифрових платформ для рекрутингу, навчання, оцінки ефективності та аналітики персоналу.

Предмет дослідження: методи, технології та практики диджиталізації HR, що впливають на організацію роботи HR-служб, розвиток компетенцій персоналу, формування цифрової культури та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

У першому розділі розкрито сутність, цілі та значення цифровізації в управлінні персоналу. Розглянуто основні інструменти диджиталізації HR-процесів та проаналізовано переваги і виклики цифрової трансформації управління персоналом.

У другому розділі охарактеризовано стан цифровізації управління персоналом в Хмельницькому обласному центрі зайнятості, надано загальну характеристику «Хмельницького обласного центру зайнятості» та основних напрямів його діяльності. Виконано аналіз існуючих HR-процесів та цифрових HR-рішень, що використовуються у «Хмельницькому обласному центрі зайнятості».

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо впровадження цифрових HR-рішень. Розглянуто перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом Хмельницького обласного центру зайнятості.

22.12.25

Дата

Підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1 Сутність, цілі та значення цифровізації в управлінні персоналом.....	10
1.2 Основні інструменти диджиталізації HR-процесів.....	14
1.3 Переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ».....	29
2.1 Загальна характеристика організації «Хмельницький обласний центр зайнятості».....	29
2.2 Дослідження існуючих HR-процесів та рівня їх цифровізації в організації «Хмельницький обласний центр зайнятості».....	40
2.3 Аналіз цифрових HR-рішень, що використовуються на організації «Хмельницький обласний центр зайнятості».....	48
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	54
3.1 Рекомендації щодо впровадження цифрових HR-рішень.....	54
3.2 Перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом.....	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифрових платформ організації стикаються з необхідністю адаптації своїх процесів управління людськими ресурсами до нових реалій ринку праці та соціально-економічних викликів. Диджиталізація управління персоналом (Digital HR) стає ключовим інструментом, який дозволяє організаціям не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, але й трансформувати стратегічну функцію управління персоналом, забезпечуючи більш ефективну, прозору та адаптивну взаємодію з працівниками.

Диджиталізація HR включає впровадження широкого спектра технологій: від систем управління людськими ресурсами (HRMS), платформ для онлайн-рекрутингу, навчання та розвитку (e-learning, LMS), аналітики персоналу (people analytics, big data) до мобільних застосунків, чат-ботів та інструментів для дистанційного співробітництва. Використання таких технологій дозволяє підвищити швидкість і точність обробки кадрових даних, зменшити адміністративне навантаження на HR-спеціалістів, створити інтегровану систему управління компетенціями та продуктивністю працівників, а також покращити комунікацію і взаємодію всередині організації.

Крім технічного аспекту, диджиталізація управління персоналом вимагає зміни організаційної культури та формування цифрової компетентності працівників. Цифрова культура передбачає готовність співробітників до використання сучасних технологій, адаптацію до нових робочих процесів, розвиток навичок самостійного навчання та цифрової комунікації. Психологічний і культурний компоненти цифровізації стають не менш важливими, ніж технічні інструменти, оскільки успіх впровадження Digital HR безпосередньо залежить від прийняття технологій людьми та їх здатності ефективно інтегрувати нові практики у щоденну роботу.

Диджиталізація HR є також важливим чинником стратегічного розвитку організації. Вона забезпечує можливість більш точно прогнозувати потреби ринку

праці, планувати розвиток компетенцій працівників, підвищувати залученість і мотивацію персоналу, а також адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. У контексті сучасних тенденцій, таких як дистанційна робота, гнучкі моделі зайнятості, глобальна конкуренція за таланти, digital HR стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності організацій та ефективності управління персоналом.

Разом із тим, диджиталізація управління персоналом ставить перед організаціями ряд викликів: забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних, подолання опору змінам серед співробітників, необхідність постійного оновлення технологій та навчання персоналу, а також інтеграція нових рішень у існуючу корпоративну структуру та стратегію розвитку. Водночас ці виклики створюють значний потенціал для інновацій, підвищення продуктивності та розвитку персоналу, що робить диджиталізацію стратегічно важливим напрямом сучасного HR-менеджменту.

Таким чином, диджиталізація управління персоналом є складним, багатокомпонентним процесом, який поєднує технологічні, культурні та стратегічні аспекти. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, розвитку компетенцій персоналу, оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також забезпечує організаціям гнучкість і стійкість в умовах швидких змін сучасного економічного та соціального середовища.

Актуальність теми зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, зміна форм і характеру роботи, зростання віддаленої та гібридної зайнятості, а також висока конкуренція за кваліфіковані кадри вимагають використання сучасних цифрових інструментів для залучення, утримання та розвитку персоналу. По-друге, автоматизація рутинних HR-процесів, впровадження аналітики персоналу, платформ для онлайн-навчання та управління ефективністю дозволяють підвищити продуктивність HR-служб та зменшити адміністративне навантаження.

По-третє, цифровізація HR сприяє формуванню цифрової культури в організаціях, що включає розвиток цифрових компетенцій працівників, адаптивність до змін та готовність до інноваційних процесів. Ця складова є критично важливою для забезпечення ефективного впровадження технологій та максимального використання їх потенціалу.

Метою дослідження є вивчення процесів диджиталізації управління персоналом, визначення сучасних тенденцій, інструментів та практик digital HR, а також оцінка їх впливу на ефективність управління персоналом та формування цифрової культури в організаціях. Дослідження спрямоване на обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів за допомогою цифрових технологій.

Завданнями магістерської роботи є:

- ознайомитись з сутністю, цілями та значенням цифровізації в управлінні персоналом;
- дослідити основні інструменти диджиталізації HR-процесів;
- проаналізувати переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом;
- здійснити загальну характеристику організації «Хмельницький обласний центр зайнятості»;
- проаналізувати дослідження існуючих HR-процесів та рівня їх цифровізації в організації «Хмельницький обласний центр зайнятості»;
- здійснити аналіз цифрових HR-рішень, що використовуються на організації «Хмельницький обласний центр зайнятості»;
- надати рекомендації щодо впровадження цифрових HR-рішень;
- визначити перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в організації Хмельницького обласного центру зайнятості, які підлягають цифровізації, зокрема автоматизація HR-процесів, впровадження цифрових платформ для рекрутингу, навчання, оцінки ефективності та аналітики персоналу.

Предметом дослідження є методи, технології та практики диджиталізації HR, що впливають на організацію роботи HR-служб, розвиток компетенцій персоналу, формування цифрової культури та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Методи дослідження: аналіз та синтез наукової літератури - для вивчення теоретичних основ диджиталізації HR, сучасних концепцій digital HR та тенденцій розвитку цифрової культури в управлінні персоналом; моніторинг і систематизація практичних даних - огляд сучасних цифрових HR-систем, платформ та технологій, що застосовуються в організаціях; порівняльний аналіз - порівняння традиційних HR-процесів з digital HR-практиками, оцінка ефективності та переваг впровадження цифрових рішень; системний підхід - комплексний аналіз взаємозв'язку технологій, організаційної культури та компетенцій персоналу при впровадженні digital HR.

При проведенні дослідження використовувались теоретичні матеріали, підручники та навчальні посібники, періодичного друку, статистичні данні, інформація інтернет-сайтів.

Апробація результатів роботи та публікації. За темою дослідження було опубліковано тези: Горбатюк Олександр, Сковрон Юрій Удосконалення організації праці в умовах євроінтеграції економіки України / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 52-54; Горбатюк О, Сковрон Ю. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. – 462 с. С. 233-237.

Комплексно проаналізовано технології та інструменти диджиталізації HR у контексті підвищення ефективності управління персоналом і формування цифрової культури. Виявлено ключові переваги та ризики впровадження digital HR, а також запропоновано рекомендації щодо їх ефективного використання. Висвітлено структурований підхід до інтеграції цифрових рішень у HR-процеси, що враховує взаємодію технологій, компетенцій персоналу та організаційної культури. Досліджено вплив цифровізації на адаптацію та розвиток персоналу, що дозволяє обґрунтувати стратегії навчання і розвитку цифрових навичок працівників.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Сутність, цілі та значення цифровізації в управлінні персоналом

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці та суспільстві під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій, докорінно змінюють підходи до управління персоналом. Організації дедалі частіше стикаються з необхідністю оптимізації HR-процесів, підвищення їхньої гнучкості та забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками. У цих умовах цифровізація виступає не просто інструментом автоматизації окремих функцій, а комплексним напрямом модернізації всієї системи управління людськими ресурсами [8, с.8]. Вона охоплює використання інноваційних технологій - таких як HRIS-системи, штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні сервіси, платформи дистанційного навчання та електронний документообіг - у всіх процесах: від рекрутингу й адаптації до мотивації, оцінювання та розвитку персоналу.

Цифровізація сприяє формуванню нової культури управління, у якій пріоритетами стають прозорість, оперативність, персоналізація та орієнтація на дані. Застосування цифрових технологій дозволяє організаціям ефективніше адаптуватися до змін ринку праці, підвищувати конкурентоспроможність і створювати привабливий бренд роботодавця.

Водночас цифровізація є важливим чинником забезпечення сталого розвитку персоналу. Завдяки сучасним цифровим платформам підвищується доступність навчання, відбувається індивідуалізація професійного зростання працівників, удосконалюються механізми оцінювання результативності та мотивації. Таким чином, дослідження цифровізації у сфері управління персоналом дає змогу комплексно розглянути її сутність, визначити стратегічні цілі та обґрунтувати значення впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах [18, с.111].

Цифровізація управління персоналом - це процес інтеграції цифрових технологій у всі управлінські функції HR, що забезпечує автоматизацію, аналітичну підтримку, підвищення ефективності та прозорості роботи з кадрами. Її сутність полягає у переході від традиційних, паперових або напівавтоматичних процедур до гнучких, даноорієнтованих та технологічних підходів, де ключову роль відіграють HRIS-системи, хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика великих даних і цифрові комунікаційні платформи [27, с.11]. Цифровізація дозволяє не лише прискорити рутинні процеси, а й формує новий формат взаємодії між роботодавцем та працівниками - прозорий, персоналізований і мобільний [6, с.44].

Цифровізація відіграє ключову роль у трансформації системи управління персоналом, забезпечуючи якісно новий рівень ефективності, прозорості та стратегічності HR-процесів [5, с.41]. Її значення полягає у створенні умов для швидкого та точного прийняття управлінських рішень, підвищенні продуктивності працівників і зміцненні конкурентоспроможності організації.

По-перше, цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні кадрові операції, що суттєво скорочує трудові витрати, мінімізує кількість помилок та підвищує загальну якість кадрового обліку. По-друге, цифровізація забезпечує доступ до аналітичних даних у режимі реального часу, що дає можливість прогнозувати кадрові потреби, визначати рівень залученості персоналу та оцінювати ефективність управлінських рішень.

По-третє, цифрові інструменти покращують комунікацію всередині організації: створюють сучасні канали взаємодії, дозволяють оперативно інформувати працівників та підтримувати зворотний зв'язок. Завдяки цьому формується позитивний досвід працівника та зростає рівень його задоволеності [38, с.14].

Крім того, цифровізація сприяє розвитку персоналу - сучасні платформи навчання, електронні курси та персоналізовані траєкторії підвищують кваліфікацію працівників та відповідають потребам ринку праці [36, с.81].

Основні цілі цифровізації в управлінні персоналом схематично зображено на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 - Цілі цифровізації в управлінні персоналом

Джерело: складено з використанням [42, с.15, 8, с.88].

Загалом, цифровізація забезпечує гнучкість і стійкість системи управління персоналом, дозволяючи організаціям ефективно адаптуватися до змін, підтримувати інноваційність та формувати сильну кадрову політику.

Основними особливостями цифровізації в управлінні персоналом є:

1. Підвищення ефективності роботи HR-служби. Завдяки автоматизації скорочується час на рутинні операції, знижуються витрати та підвищується точність кадрових процесів.

2. Стратегічний розвиток персоналу на основі даних. Цифровізація дає змогу перейти від інтуїтивного управління до управління, заснованого на аналітиці (data-driven HR). Це сприяє кращому плануванню людських ресурсів, побудові кар'єрних траєкторій та управлінню талантами.

3. Підвищення конкурентоспроможності організації. Компанії, які використовують сучасні цифрові HR-рішення, швидше адаптуються до ринкових змін, ефективніше залучають таланти та формують сильний бренд роботодавця.

4. Покращення досвіду працівників (Employee Experience). Цифрові сервіси роблять HR-процеси зручнішими для працівників: доступ до документів, подання заяв, отримання довідок, навчання та оцінювання - усе онлайн.

5. Забезпечення гнучкості та адаптації до нових умов праці. Дистанційна та гібридна робота потребують цифрових інструментів управління: онлайн-календарів, таск-трекерів, відеоконференцій, електронних KPI. Без цифровізації сучасна організація стає менш стійкою до кризових явищ.

6. Підвищення рівня прозорості та мінімізація ризиків. Цифрові системи фіксують усі дії, зменшують кількість помилок, сприяють дотриманню трудового законодавства та внутрішніх стандартів [33, с.90;7, с.5].

Цифровізація управління персоналом є ключовим фактором розвитку сучасних організацій. Вона змінює не лише технічні аспекти роботи HR-служби, а й саму філософію управління персоналом - від рутинної адміністративної функції до стратегічного бізнес-партнерства. Її сутність полягає у переході до технологічно орієнтованого управління, цілі - в оптимізації процесів і покращенні взаємодії з персоналом, а значення - у суттєвому підвищенні ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Комплексне впровадження цифрових рішень формує підґрунтя для підвищення якості HR-процесів, розвитку компетентностей працівників, інноваційності та стабільного зростання підприємства.

## 1.2 Основні інструменти диджиталізації HR-процесів

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій управління персоналом переживає фундаментальні трансформації, які охоплюють усі напрями діяльності HR-служб - від рекрутингу й адаптації до розвитку талантів, оцінювання ефективності та формування корпоративної культури. Диджиталізація HR-процесів стала не просто інструментом оптимізації, а стратегічною необхідністю, що дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, швидко реагувати на виклики ринку праці та ефективно управляти людським капіталом. Сучасні технологічні рішення забезпечують високий рівень автоматизації рутинних операцій, відкривають доступ до аналітичних даних у режимі реального часу та створюють нові можливості для персоналізованої взаємодії зі співробітниками.

Інструменти цифровізації сьогодні охоплюють широкий спектр рішень: від HRM- і ATS-систем, що підтримують ключові адміністративні та рекрутингові процеси, до платформ для навчання, розвитку персоналу, аналітики та управління корпоративною культурою. Вони дозволяють скоротити часові та матеріальні витрати, мінімізувати людські помилки, стандартизувати процедури та підвищити прозорість прийняття управлінських рішень. Крім того, використання штучного інтелекту, чат-ботів та роботизованої автоматизації процесів (RPA) формує новий рівень цифрової взаємодії - швидкий, адаптивний і орієнтований на потреби організації та її працівників [46, с.42].

Основні інструменти діджиталізації HR-процесів схематично подано на рисунку 1.2

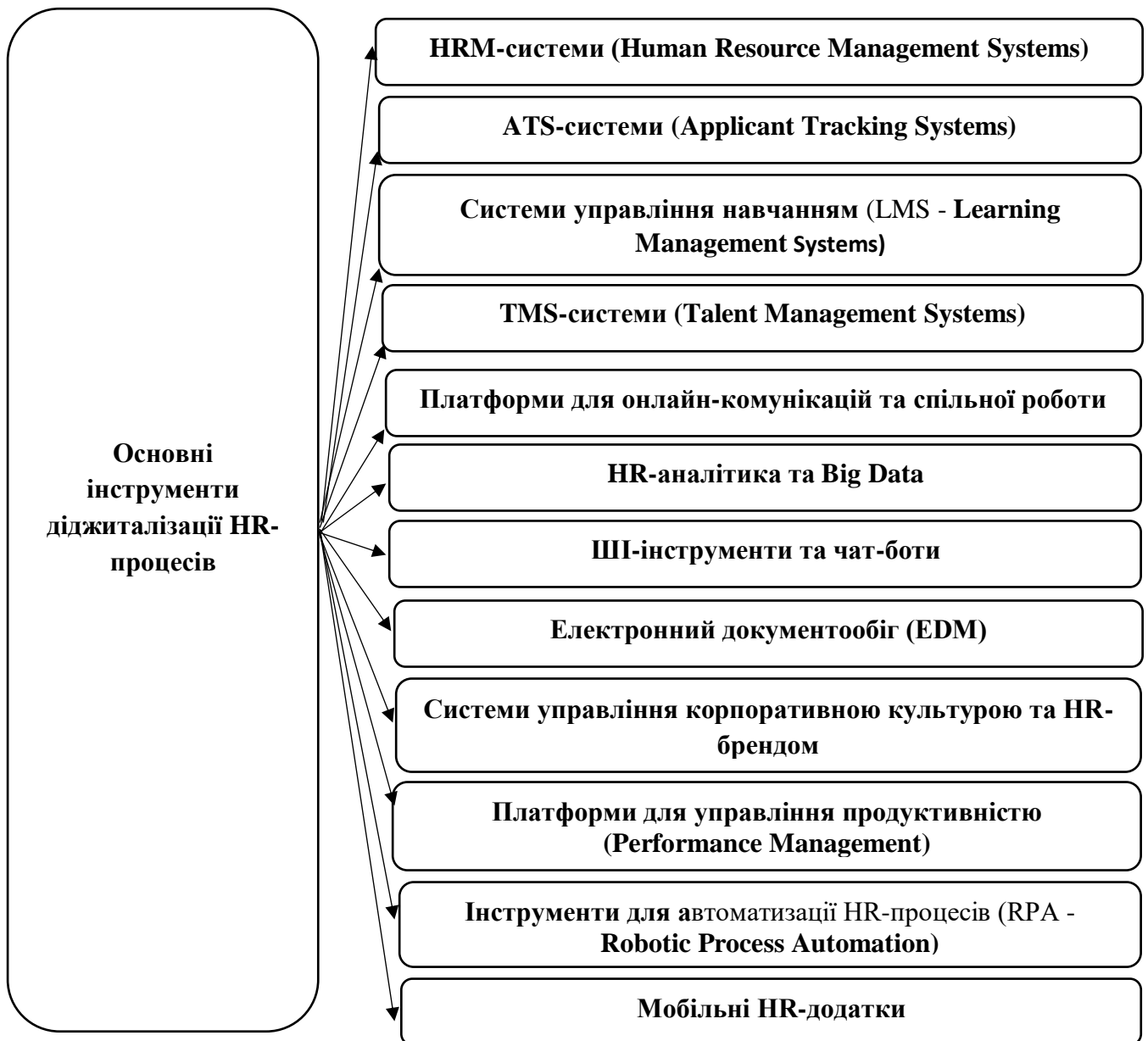


Рисунок 1.2 - Основні інструменти діджиталізації HR-процесів

Джерело: складено з використанням [46, с.43]

Розглянемо інструменти діджиталізації HR-процесів більш детально:

1. HRM-системи (Human Resource Management Systems) - це програмне забезпечення, яке автоматизує та інтегрує всі основні процеси управління персоналом в організації. Вона дозволяє централізовано вести облік співробітників, управляти кадровими процесами, підвищувати ефективність HR-

функцій і спрощувати прийняття управлінських рішень [41, с.12] Комплексні платформи, що об'єднують більшість кадрових процесів:

- ведення обліку персоналу;
- електронні особові справи;
- табелювання;
- розрахунок зарплати;
- адміністрування пільг;
- управління графіками;
- діловодство.

Приклади: SAP SuccessFactors, Oracle HCM, PeopleForce, BambooHR.

2. ATS-системи (Applicant Tracking Systems) це програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесів рекрутингу та підбору персоналу. Вона дозволяє централізовано керувати вакансіями, резюме, кандидатами та усіма етапами відбору, що спрощує роботу HR-фахівців та пришвидшує найм [30, с.31].

Платформи для електронного рекрутингу:

- розміщення вакансій;
- автоматизація відбору та фільтрації резюме;
- планування інтерв'ю;
- створення кадрового резерву;
- аналітика найму.

Приклади: CleverStaff, Huntflow, Workable, Greenhouse.

3. Системи управління навчанням (LMS - Learning Management Systems) це програмна платформа, яка дозволяє організовувати, управляти, відстежувати та оцінювати процес навчання і розвитку персоналу. LMS автоматизує навчальні процеси, забезпечує доступ до освітніх матеріалів і допомагає формувати індивідуальні траєкторії розвитку для співробітників [11, с.81] Забезпечують цифровий розвиток компетенцій працівників:

- онлайн-курси та програми;
- тестування;
- відстеження прогресу;

- формування індивідуальних траєкторій розвитку.

Приклади: Moodle, TalentLMS, Prometheus корпоративні рішення, EdAPP.

4. TMS-системи (Talent Management Systems) це програмне забезпечення для комплексного управління талантами в організації. Вона охоплює весь цикл роботи з персоналом: від підбору та адаптації, розвитку компетенцій і кар'єрного росту до оцінки продуктивності та утримання ключових співробітників. Головна мета TMS - забезпечити стратегічне управління людським капіталом і підвищити ефективність використання талантів [14, с.19]. Інструменти для управління талантами та планування кар'єри:

- оцінювання персоналу;
- моніторинг KPI;
- побудова планів розвитку;
- формування кадрового резерву.

Приклади: Cornerstone, SAP SuccessFactors Talent Management.

5. Платформи для онлайн-комунікацій та спільної роботи. Це програмні рішення, які забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю між співробітниками організації в режимі реального часу або асинхронно. Такі платформи дозволяють проводити онлайн-зустрічі, обмінюватися документами, організовувати проектну роботу, вести командні чати та інтегруватися з іншими HR-системами. Вони особливо актуальні для віддаленої роботи, гібридних команд та організацій, які прагнуть підвищити ефективність внутрішньої комунікації [10, с.9]. Підтримують корпоративну культуру та швидку взаємодію:

- корпоративні месенджери та чати;
- відеоконференції;
- корпоративні портали.

Приклади: Microsoft Teams, Slack, Zoom, Google Workspace, Workplace by Meta.

6. HR-аналітика та Big Data. це підхід до управління персоналом, який базується на зборі, обробці та аналізі даних про співробітників з метою підвищення ефективності HR-процесів і прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Big Data у HR означає використання великих обсягів структурованих і неструктурованих даних (резюме, опитування, KPI, соціальні медіа, платформи LMS/TMS/HRM) для прогнозування потреб у персоналі, оцінки продуктивності та оптимізації процесів управління [26, с.3]. Інструменти збору й аналізу кадрових даних:

- аналіз продуктивності;
- виявлення плинності;
- прогнозування потреб у персоналі;
- оцінка залученості та задоволеності.

Інструменти: Power BI, Tableau, системна аналітика в SAP, Oracle.

#### 7. ШІ-інструменти та чат-боти:

- ШІ-інструменти (Artificial Intelligence Tools) - програмне забезпечення, яке використовує алгоритми штучного інтелекту для автоматизації, аналізу та оптимізації HR-процесів, включно з рекрутингом, оцінкою продуктивності, навчанням та адаптацією персоналу.

- чат-боти - автоматизовані цифрові агенти, що взаємодіють із співробітниками чи кандидатами через текстові або голосові канали, виконуючи повторювані завдання, надаючи консультації та допомагаючи у комунікації [33, с.5].

Використовуються для автоматизації рутинних процесів:

- скринінг резюме;
- відповіді на типові питання співробітників;
- планування співбесід;
- онбординг.

Приклади: Glarify, Paradox Olivia, інтегровані чат-боти у Telegram/Viber.

8. Електронний документообіг (EDM) - це система або платформа, яка забезпечує цифрове створення, зберігання, обмін та управління документами у організації. У HR-процесах EDM дозволяє автоматизувати облік кадрових документів, скоротити використання паперу, підвищити безпеку даних і

забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації [29, с.61]. Забезпечує цифрову обробку документів:

- підписання електронним підписом;
- автоматичне формування наказів;
- облік відпусток;
- зберігання документів.

Приклади: M.E.Doc, Вчасно, Paperless.

9. Системи управління корпоративною культурою та HR-брендом - це цифрові платформи та інструменти, які допомагають організаціям формувати, підтримувати та вимірювати корпоративну культуру, а також підтримувати позитивний імідж роботодавця серед співробітників і зовнішньої аудиторії [37, с.10]. Мета таких систем - підвищення залученості персоналу, формування лояльності співробітників, залучення талантів та зміцнення HR-бренду компанії.

Платформи для залученості персоналу:

- опитування;
- оцінка настроїв;
- корпоративні новини;
- gamification (ігрові механізми для мотивації).

Приклади: PeopleForce Engage, Officevibe, CultureAmp.

10. Платформи для управління продуктивністю (Performance Management) - це цифрові платформи, призначені для планування, відстеження та оцінки продуктивності співробітників. Вони допомагають встановлювати цілі, відстежувати прогрес, проводити регулярну оцінку результатів та забезпечувати зворотний зв'язок, що підвищує ефективність управління персоналом [40, с.9].

Використовуються для встановлення цілей та оцінювання результатів:

- OKR-системи;
- моніторинг КРІ;
- регулярні one-to-one оцінки.

Приклади: Leapsome, 15Five, Lattice.

11. Інструменти для автоматизації HR-процесів (RPA - Robotic Process Automation) - це технологія, яка дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані HR-процеси за допомогою програмних «роботів». Вони виконують завдання, які раніше потребували ручної роботи, з високою швидкістю та точністю, звільняючи HR-фахівців для стратегічних завдань [1, с.23]. Дозволяють роботизувати рутинні операції:

- введення даних;
- формування звітів;
- оновлення баз даних;
- інтеграцію між системами.

Приклади: UiPath, Automation Anywhere.

12. Мобільні HR-додатки - це програми для смартфонів і планшетів, які дозволяють співробітникам та HR-фахівцям виконувати HR-процеси в будь-якому місці та в будь-який час. Вони інтегруються з HRM, LMS, TMS та іншими системами, забезпечуючи доступ до важливої інформації та послуг через мобільні пристрої [41, с.11]. Забезпечують доступ до HR-сервісів з будь-якого місця:

- перегляд графіків;
- подання заяв;
- участь в опитуваннях;
- швидкі HR-повідомлення.

Отже, цифрові інструменти стають ключовою складовою сучасної HR-стратегії, забезпечуючи ефективність управління персоналом, підсилюючи аналітичну функцію HR, сприяючи розвитку талантів та формуванню комфортного цифрового середовища для співробітників. Їх комплексне застосування формує основу інноваційної моделі управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам цифрової економіки та нової реальності ринку праці.

Таким чином, диджиталізація HR-процесів дозволяє не лише підвищувати продуктивність і якість роботи HR-служби, а й створювати умови для розвитку гнучкої, адаптивної та інноваційної організації. Вона сприяє зміцненню кадрового

потенціалу, підвищує конкурентоспроможність компанії та забезпечує можливість швидко реагувати на зміни ринку праці. Сукупність цифрових інструментів формує нову модель управління людськими ресурсами, що поєднує ефективність, технологічність і стратегічну орієнтованість, роблячи цифрову трансформацію невід'ємним елементом сучасної HR-стратегії.

### 1.3 Переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом

У сучасних умовах розвитку бізнесу та глобальної конкуренції організації все частіше стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом та адаптації до швидкозмінних умов ринку праці. Традиційні методи управління кадрами вже не забезпечують достатньої продуктивності та швидкості прийняття рішень, а також не дозволяють ефективно обробляти великі обсяги інформації про співробітників. У цьому контексті цифрова трансформація HR-процесів стає критично важливою стратегією для сучасних компаній.

Цифрова трансформація управління персоналом передбачає використання сучасних цифрових технологій, платформ і інструментів, таких як HRM-системи, LMS, TMS, RPA, HR-аналітика та мобільні HR-додатки, для оптимізації, автоматизації та інтеграції всіх процесів, пов'язаних з персоналом. Впровадження таких інструментів дозволяє не лише скоротити витрати часу на рутинні завдання, але й забезпечити більш точну та обґрунтовану оцінку ефективності персоналу, прогнозування потреб у кадрах, а також підвищити рівень залученості та мотивації співробітників [3, с.10].

Переваги цифрової трансформації управління персоналом є багаторівневими. Вона сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зменшенню людських помилок, покращенню внутрішньої комунікації та зміцненню корпоративної культури. Крім того, цифровізація дозволяє створювати сильний HR-бренд, підвищуючи привабливість компанії для потенційних кандидатів і зберігаючи талановитих працівників [28, с.70]. Важливим аспектом є також підвищення гнучкості та адаптивності організації: автоматизовані та

інтегровані HR-платформи дозволяють швидко реагувати на зміни в ринку праці та потреби бізнесу.

Переваги цифрової трансформації управління персоналом подано у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Переваги цифрової трансформації управління персоналом

Переваги	Особливість
Підвищення ефективності HR-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизація рутинних завдань (onboarding, документообіг, payroll, рекрутинг);</li> <li>- економія часу HR-фахівців та зменшення людських помилок;</li> <li>- інтеграція різних HR-платформ (HRM, LMS, TMS, RPA, PMS).</li> </ul>
Покращення залученості та мотивації співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мобільні HR-додатки та онлайн-комунікації забезпечують легкий доступ до ресурсів;</li> <li>- персоналізовані навчальні програми через LMS;</li> <li>- прозора оцінка продуктивності та цілей через PMS.</li> </ul>
Аналітика та обґрунтоване управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR-аналітика і Big Data для прогнозування потреб у персоналі;</li> <li>- оцінка ефективності програм розвитку, навчання та мотивації;</li> <li>- підвищення якості управлінських рішень на основі даних.</li> </ul>
Гнучкість та адаптивність організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке реагування на зміни ринку та організаційні потреби;</li> <li>- підтримка віддаленої та гібридної роботи;</li> <li>- можливість масштабування HR-процесів без значних витрат.</li> </ul>
Покращення корпоративної культури та HR-бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке реагування на зміни ринку та організаційні потреби;</li> <li>- підтримка віддаленої та гібридної роботи;</li> <li>- можливість масштабування HR-процесів без значних витрат.</li> </ul>
Оптимізація витрат і ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення адміністративних витрат на HR-процеси;</li> <li>- раціональне використання часу та людських ресурсів;</li> <li>- підвищення продуктивності організації.</li> </ul>

Джерело: складено з використанням [18, с.10]

Цифрова трансформація HR дозволяє організаціям ефективно управляти персоналом, підвищувати залученість співробітників та приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики, одночасно сприяючи розвитку корпоративної культури та формуванню сильного HR-бренду.

Однак, поряд із численними перевагами, впровадження цифрових технологій у HR-процеси пов'язане з рядом серйозних викликів і проблем, які потребують системного підходу та ретельного планування. Розуміння цих викликів є критично важливим для успішної реалізації стратегії цифровізації управління персоналом.

Одним із ключових викликів є складність впровадження сучасних технологій. Інтеграція різних платформ і систем (HRM, LMS, TMS, RPA, PMS) потребує значних фінансових та часових ресурсів, високого рівня технічної підготовки та узгодження між різними департаментами організації. Часто компанії стикаються з опором персоналу до змін, оскільки нові цифрові інструменти змінюють звичні процеси роботи, вимагають додаткового навчання та адаптації [23, с.8].

Не менш важливим є питання безпеки та конфіденційності даних. Використання великих обсягів персональної інформації про співробітників, аналітики та звітності створює ризики витоку або неправомірного використання даних, що потребує дотримання міжнародних стандартів захисту інформації та локального законодавства.

Ще одним викликом є необхідність розвитку цифрових компетенцій як HR-фахівців, так і співробітників компанії. Без належного рівня цифрової грамотності та вміння працювати з сучасними системами, впровадження інноваційних рішень може виявитися малоефективним, а автоматизація рутинних процесів - недостатньо продуктивною.

Крім того, цифрова трансформація пов'язана з організаційними та культурними бар'єрами. Зміна усталених процедур, методів управління та взаємодії між співробітниками може викликати опір і зниження мотивації, якщо не враховуються специфіка корпоративної культури та потреби персоналу [9, с.8].

Основні виклики цифрової трансформації HR подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні виклики цифрової трансформації HR

Виклик	Особливість
1. Складність впровадження технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція різних платформ і систем (HRM, LMS, TMS, RPA, PMS) може бути технічно складною;</li> <li>- високі початкові витрати на програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу;</li> <li>- потреба у належному плануванні та координації між департаментами.</li> </ul>
2. Опір співробітників та зміни культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники можуть відчувати страх перед новими технологіями;</li> <li>- зміна звичних процесів управління може спричиняти зниження мотивації;</li> <li>- необхідність формування культури прийняття інновацій і цифрових інструментів.</li> </ul>
3. Безпека та конфіденційність даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики витоку персональної інформації про співробітників;</li> <li>- необхідність дотримання стандартів захисту даних (GDPR та локальне законодавство);</li> <li>- управління доступом і контролем привілеїв у системах.</li> </ul>
4. Необхідність розвитку цифрових компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR-фахівці та співробітники мають навчатися роботі з новими платформами;</li> <li>- потреба у постійному оновленні знань через розвиток технологій;</li> <li>- адаптація до швидких змін у цифровому середовищі.</li> </ul>
5. Технологічні ризики та залежність від систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливі збої або технічні проблеми у роботі автоматизованих систем;</li> <li>- надмірна автоматизація може знизити персональний контакт між співробітниками і керівництвом;</li> <li>- необхідність регулярного оновлення, підтримки та модернізації IT-систем.</li> </ul>
6. Стратегічне управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба у чіткій стратегії впровадження цифрових інструментів;</li> <li>- забезпечення підтримки керівництва на всіх етапах трансформації;</li> <li>- оцінка ризиків та побудова планів їх мінімізації</li> </ul>

Джерело: складено з використанням [4, с.36]

Виклики цифрової трансформації HR полягають не лише у технічних аспектах, а й у управлінні персоналом, культурними змінами та забезпеченні

безпеки даних. Успішна цифровізація потребує системного підходу, розвитку цифрових компетенцій та стратегічного планування, щоб мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати можливості сучасних технологій для управління персоналом [16, с.11].

Складемо SWOT-аналіз цифрової трансформації управління персоналом (табл.1.3)

Таблиця 1.3 - SWOT-аналіз цифрової трансформації управління персоналом

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Автоматизація основних HR-процесів (рекрутинг, оцінювання, навчання персоналу)	Висока вартість упровадження та супроводу цифрових HR-систем
Підвищення оперативності та якості управлінських рішень	Недостатній рівень цифрової компетентності персоналу
Прозорість, систематизація та доступність кадрових даних	Опір персоналу організаційним і технологічним змінам
Зменшення впливу людського фактора та помилок	Залежність HR-процесів від технічної інфраструктури
Підтримка дистанційної та гібридної форм зайнятості	Ризик формалізації та зниження індивідуального підходу
Зростання залученості та мотивації працівників	Потреба в постійному навчанні HR-фахівців
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Використання штучного інтелекту та HR-аналітики	Кіберзагрози та ризики витоку персональних даних
Залучення талантів незалежно від географічного розташування	Недосконалість правового регулювання цифрових HR-процесів
Гармонізація HR-практик із європейськими стандартами	Швидке моральне старіння цифрових технологій
Підвищення конкурентоспроможності організації	Зростання соціальної нерівності через цифровий розрив
Формування інноваційної корпоративної культури	Зниження довіри персоналу через цифровий контроль
Оптимізація витрат у довгостроковій перспективі	Залежність від постачальників цифрових рішень

Таким чином, цифрова трансформація управління персоналом є стратегічним напрямком розвитку організацій, що поєднує технологічні, аналітичні та культурні аспекти. Її успішна реалізація дозволяє компаніям підвищувати продуктивність, покращувати управлінські рішення та зміцнювати корпоративну культуру, проте вимагає ретельного планування, розвитку компетенцій і управління ризиками. Лише комплексний підхід до цифровізації HR-процесів забезпечує баланс між перевагами технологій та мінімізацією потенційних негативних наслідків, що робить організацію більш конкурентоспроможною та готовою до викликів сучасного ринку праці.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було ґрунтовно розглянуто теоретичні засади диджиталізації управління персоналом як одного з ключових напрямів розвитку сучасних організацій в умовах цифрової економіки. Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до розуміння сутності цифровізації HR, визначити її стратегічні цілі, охарактеризувати основні інструменти диджиталізації HR-процесів, а також узагальнити переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом.

Встановлено, що цифровізація управління персоналом є комплексним процесом інтеграції цифрових технологій у всі HR-функції, який виходить за межі простої автоматизації кадрового діловодства. Її сутність полягає у переході до даноорієнтованої, гнучкої та технологічно підтриманої моделі управління людськими ресурсами, де ключову роль відіграють HRIS-системи, аналітика, штучний інтелект, хмарні сервіси та цифрові комунікаційні платформи. Обґрунтовано, що основними цілями цифровізації є підвищення ефективності HR-процесів, розвиток персоналу, покращення комунікації, формування позитивного досвіду працівників і забезпечення стратегічної ролі HR у досягненні бізнес-цілей. Визначено, що значення цифровізації проявляється у зростанні

продуктивності праці, прозорості управлінських рішень, конкурентоспроможності організації та її здатності адаптуватися до змін ринку праці.

Систематизовано основні інструменти диджиталізації HR-процесів, які формують сучасну цифрову HR-екосистему. До них віднесено HRM- та ATS-системи, LMS і TMS-платформи, HR-аналітику та Big Data, інструменти штучного інтелекту й чат-боти, електронний документообіг, платформи онлайн-комунікацій, системи управління продуктивністю, RPA-рішення та мобільні HR-додатки. Встановлено, що комплексне застосування цих інструментів забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підвищення точності та швидкості HR-процесів, персоналізацію управління персоналом і посилення аналітичної функції HR-служби. Таким чином, цифрові інструменти виступають не лише технічним забезпеченням, а й основою формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами.

Узагальнено переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом. Доведено, що до основних переваг належать підвищення ефективності HR-процесів, зростання залученості та мотивації співробітників, можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітики, гнучкість організації, розвиток корпоративної культури та формування сильного HR-бренду. Водночас встановлено, що цифрова трансформація супроводжується низкою суттєвих викликів, зокрема високими витратами на впровадження технологій, опором персоналу змінам, ризиками інформаційної безпеки, недостатнім рівнем цифрових компетенцій і необхідністю стратегічного управління організаційними змінами.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що диджиталізація управління персоналом є об'єктивною необхідністю та стратегічним чинником сталого розвитку сучасних організацій. Вона змінює філософію HR-менеджменту, трансформуючи його з адміністративної функції у стратегічне бізнес-партнерство, орієнтоване на розвиток людського капіталу. Ефективна цифрова трансформація HR потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, розвиток цифрових компетенцій персоналу,

управління змінами та забезпечення інформаційної безпеки. Теоретичні положення, викладені в розділі 1, формують науково-методичне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів упровадження цифрових інструментів управління персоналом та оцінювання їх впливу на ефективність діяльності організацій.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ»

### 2.1 Загальна характеристика організації «Хмельницький обласний центр зайнятості»

Хмельницький обласний центр зайнятості є державною неприбутковою установою, діяльність якої спрямована на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, соціального захисту безробітних та сприяння продуктивній зайнятості громадян.

Хмельницький обласний центр зайнятості було створено 20 лютого 1991 року у зв'язку з формуванням державної системи зайнятості населення в Україні. З моменту заснування центр виконує важливу соціальну функцію - надає послуги з працевлаштування, професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації громадян, а також сприяє роботодавцям у підборі кадрів. Протягом періоду діяльності у центрі сформувалася ефективна структура управління, створено розгалужену мережу місцевих центрів і філій, які охоплюють усі райони області. Нині до складу системи входять районні, міськрайонні та міські центри зайнятості, а також три основні філії у Хмельницькому, Кам'янці-Подільському та Шепетівці [44].

Організація має організаційно-правову форму державної установи, засновником якої є Державний центр зайнятості України. Директором установи є Бандирський Віталій Анатолійович.

Згідно з КВЕД, основний вид діяльності установи - 84.30 Діяльність у сфері обов'язкового соціального страхування [44].

Серед інших напрямів:

- надання консультаційних послуг з питань зайнятості населення;
- організація громадських робіт і програм тимчасової зайнятості;
- фінансування заходів з перекваліфікації та навчання безробітних;

- ведення статистичного обліку ринку праці;
- взаємодія з роботодавцями для створення нових робочих місць.

Послуги центру зайнятості є соціально спрямованими та надаються на безоплатній основі. Їх призначення сприяння ефективному функціонуванню регіонального ринку праці, підвищення рівня зайнятості та забезпечення соціального захисту громадян.

Основними споживачами послуг є громадяни, які шукають роботу, та роботодавці, що мають потребу в персоналі.

На ринку працевлаштування конкурентами центру виступають приватні рекрутингові агентства та онлайн-платформи пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, Jooble тощо). Однак державний центр має переваги юридичну надійність, безкоштовність послуг, державну підтримку та офіційне фінансування програм.

Основними партнерами установи є підприємства-роботодавці області, навчальні заклади, місцеві органи влади та громадські організації, з якими реалізуються програми професійного навчання та зайнятості.

Діяльність центру підтримується сучасними інформаційними технологіями. Функціонують електронні сервіси «Електронний кабінет безробітного» та «Електронний кабінет роботодавця», що дозволяють подавати заяви онлайн, отримувати консультації та доступ до бази вакансій.

Рівень автоматизації управління є високим, що сприяє оперативній обробці інформації та мінімізації паперового документообігу.

Організаційна структура Хмельницького обласного центру зайнятості є лінійно-функціональною. Такий тип структури передбачає поєднання чіткої вертикалі управління із функціональним розподілом обов'язків між відділами. Керівник центру координує діяльність структурних підрозділів, до складу яких входять:

- відділ надання послуг роботодавцям;
- відділ організації роботи з безробітними;
- відділ інформаційно-аналітичної роботи;
- відділ бухгалтерського обліку та звітності;

- відділ кадрів;
- юридичний сектор;
- сектор інформаційних технологій.

Управління та відділи, які становлять апарат Хмельницького обласного центру зайнятості подано у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Управління та відділи апарату Хмельницького обласного центру зайнятості

Управління / відділ	Основні функції / призначення
Управління організації надання послуг	Відповідає за рекрутинг, профорієнтацію, підбір роботи, контакти з шукачами роботи та надання базових послуг безробітним.
Управління реалізації програм зайнятості	Відповідає за реалізацію програм зайнятості, сприяння працевлаштуванню, навчання, співпрацю з роботодавцями.
Фінансове управління	Забезпечує фінансування діяльності, бухгалтерський і фінансовий облік.
Управління господарського забезпечення та закупівель	Відповідає за матеріально-технічне забезпечення, майно, закупівлі.
Управління бухгалтерського обліку	Облік виплат, допомоги, ведення бухгалтерії.
Управління правового забезпечення	Юридично супроводжує діяльність, підготовку договорів, правових документів, вирішення претензійних/позовних питань.
Управління по роботі з персоналом (кадри)	Управління кадрами, розвиток персоналу, кадровий облік.
Відділ комунікацій	Зовнішні та внутрішні комунікації, інформаційна політика, зв'язок із громадськістю.
Відділ ІТ та електронних сервісів	Підтримка інформаційних систем, онлайн-сервісів, цифрових послуг.
Відділ організаційної роботи	Організаційна підтримка діяльності центру

Джерело: складено з використанням [44].

Підрозділи тісно взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексне виконання завдань у межах визначених повноважень (рисунок 2.1).

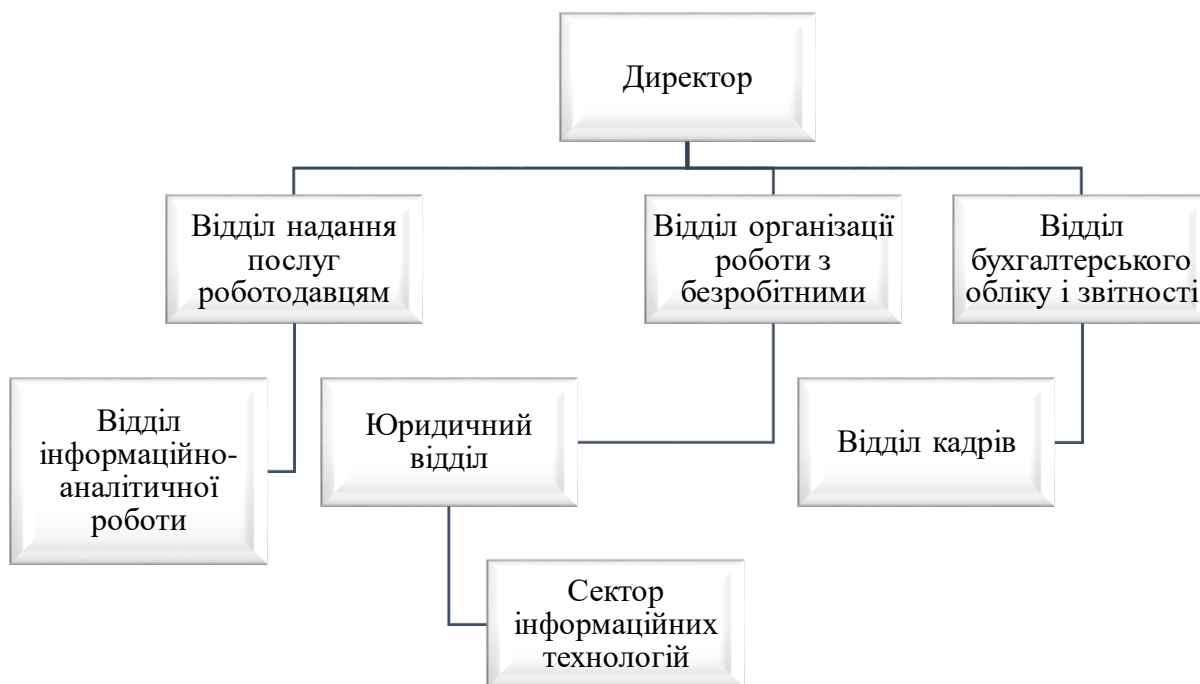


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління Хмельницького обласного центру зайнятості

Джерело: складено з використанням [44]

З метою підвищення ефективності управління та оптимізації внутрішніх процесів доцільно реалізувати такі заходи:

1. Створення аналітично-моніторингового підрозділу, який би займався прогнозуванням тенденцій на ринку праці, оцінкою ефективності програм зайнятості та підготовкою рекомендацій для управлінських рішень.

2. Впровадження цифрових технологій управління розширення функціоналу електронних сервісів, автоматизація документообігу, використання CRM-систем для контролю роботи з клієнтами.

3. Оптимізація функцій між філіями створення єдиної бази даних для швидкого обміну інформацією та зменшення дублювання функцій.

4. Розвиток системи внутрішнього навчання персоналу, спрямованої на підвищення компетентності працівників у сфері цифрової комунікації, аналітики та соціальної роботи.

5. Посилення горизонтальних комунікацій між відділами через спільні робочі групи для вирішення комплексних завдань і розробки проектів з працевлаштування населення.

Такі заходи дадуть змогу підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити кращу координацію між підрозділами, підвищити ефективність взаємодії з роботодавцями та громадянами.

Через діяльність ХОЦЗ реалізуються ключові завдання, які схематично зображено на рисунку 2.2



Рисунок 2.2 - Ключові завдання Хмельницького обласного центру зайнятості

Джерело: складено з використанням [44]

Для оцінки результативності діяльності організації проведемо аналіз динаміки основних показників за 2023-2025 роки з розрахунком додаткових коефіцієнтів ефективності (таблиця 2.2, рисунок 2.3.)

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості за 2023-2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Перебувало на обліку безробітних на початок року, осіб	5 574	2 637	3 155	-2 937	+518	-52,69	+19,64
Надано статус безробітного з початку року, осіб	8 791	5 367	4 640	-3 424	-727	-38,95	-13,55
Усього перебувало на обліку безробітних, осіб	14 365	8 004	7 795	-6 361	-209	-44,28	-2,61
Працевлаштовано безробітних, осіб	4 291	2 146	2 170	-2 145	+24	-49,99	+1,12
Рівень працевлаштування, %	29,9	26,8	27,8	-3,1	+1,0	-10,37	+3,73
Рівень працевлаштування після профнавчання, %	97,9	92,5	92,1	-5,4	-0,4	-5,52	-0,43
Коефіцієнт працевлаштування (Кп)	0,299	0,268	0,278	-0,031	+0,010	-10,37	+3,73

Коефіцієнт оновлення безробітних (Ко)	1,58	2,03	1,47	+0,45	-0,56	+28,5	-27,6
Продовження таблиці 2.2.							
Коефіцієнт охоплення працевлаштуванням (Коп)	0,49	0,40	0,47	-0,09	+0,07	-18,4	+17,5
Коефіцієнт стабільності зайнятості (Кс)	0,39	0,33	0,40	-0,06	+0,07	-15,4	+21,2
Коефіцієнт ефективності навчання (Ке)	0,979	0,925	0,921	-0,054	-0,004	-5,52	-0,43%

Джерело: складено з використанням [44]

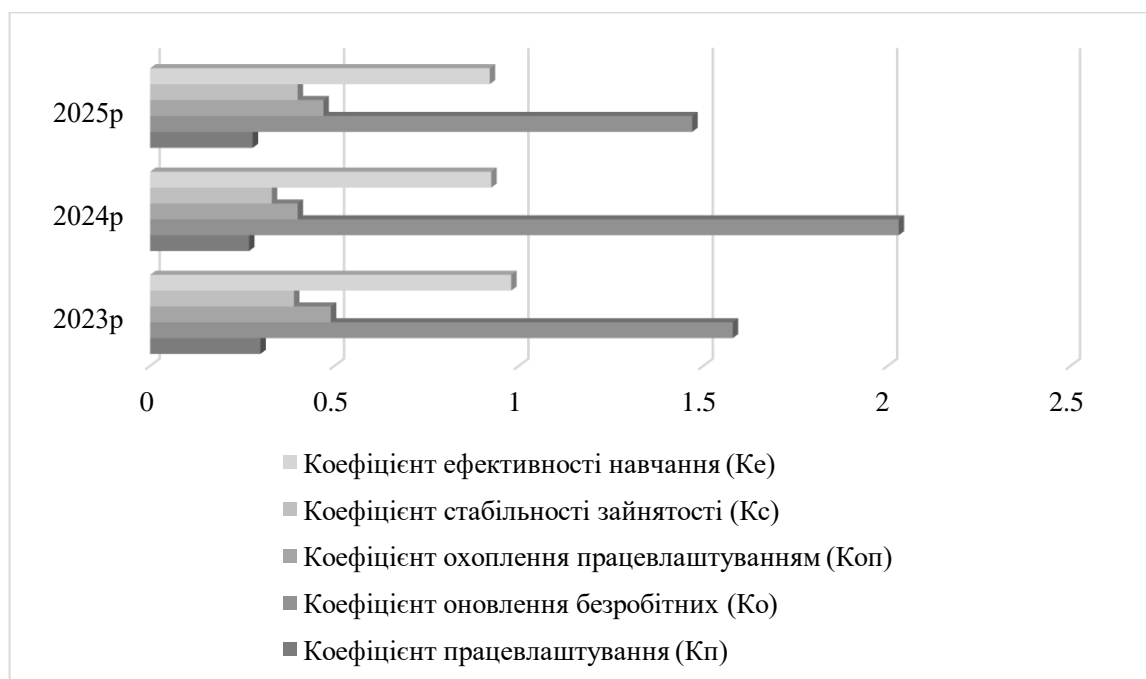


Рисунок 2.3 - Динаміка основних коефіцієнтів діяльності служби зайнятості у 2023-2025 рр.

Джерело: складено з використанням [44]

Порівняльний аналіз свідчить, що у 2024 році відбулося значне скорочення чисельності безробітних на обліку на 44,3% у порівнянні з 2023 роком, однак вже у 2025 році спостерігається стабілізація із незначним зростанням (+19,6%). Це свідчить про відновлення економічної активності в регіоні після кризового періоду.

Коефіцієнт працевлаштування знизився з 0,299 у 2023 році до 0,268 у 2024 році, що означає, що лише близько 27% зареєстрованих безробітних змогли знайти роботу. Проте у 2025 році відбулося певне покращення  $K_p = 0,278$ , що свідчить про підвищення ефективності служби зайнятості.

Коефіцієнт оновлення безробітних у 2024 році зріс до 2,03, що свідчить про значну плинність кадрів і нестабільність зайнятості, але у 2025 році він знизився до 1,47, тобто ринок праці став більш збалансованим.

Коефіцієнт охоплення працевлаштуванням демонструє схожу тенденцію: у 2023 році він становив 0,49, знизився у 2024 році до 0,40, проте у 2025 році зріс до 0,47. Це підтверджує, що діяльність служби поступово відновлює ефективність після періоду економічного спаду.

Високий рівень ефективності навчання (0,921-0,979) показує, що майже всі особи, які проходили професійне навчання, успішно працевлаштувалися. Це свідчить про результативність програм профпідготовки та актуальність професій, що пропонуються центром зайнятості.

У 2025 році служба зайнятості демонструє тенденцію до стабілізації та відновлення після значного спаду попереднього року. Відзначається підвищення ефективності працевлаштування та зменшення плинності безробітних, що є позитивним сигналом для ринку праці області.

Стан зайнятості населення значною мірою залежить від типу населеного пункту. Для міських територій характерна більша концентрація підприємств, розвиток сфери послуг і промисловості, тоді як у сільській місцевості переважає сезонна зайнятість та сільськогосподарські види робіт [31, с.89-90].

Тому важливо проаналізувати окремо динаміку безробіття та рівень працевлаштування у міських поселеннях і сільській місцевості, щоб оцінити

регіональні диспропорції та ефективність роботи служби зайнятості з різними соціальними групами.

Динаміку безробіття та рівень працевлаштування у міських поселеннях і сільській місцевості подано у таблиці 2.3. і на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 - Динаміка безробіття та працевлаштування у міських поселеннях і сільській місцевості Хмельницької області за 2023-2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Безробітні міські, осіб	7 941	7 451	4 531	-490	-2 920	-6,2	-39,2
Безробітні сільські, осіб	6 424	5 229	3 264	-1 195	-1 965	-18,6	-37,6
Працевлаштовані міські, осіб	2 398	2 586	1 277	+188	-1 309	+7,8	-50,6
Працевлаштовані сільські, осіб	1 893	1 649	893	-244	-756	-12,9	-45,8
Рівень працевлаштування (місто), %	30,2	34,7	28,2	+4,5	-6,5	+14,9	-18,7
Рівень працевлаштування (село), %	29,5	31,5	27,3	+2,0	-4,2	+6,8	-13,3
Коеф. працевлаштування (місто)	0,302	0,347	0,282	+0,045	-0,065	+14,9	-18,7
Коеф. працевлаштування (село)	0,295	0,315	0,273	+0,020	-0,042	+6,8	-13,3
Коеф. сільсько-міського паритету (Кпс = село/місто)	0,79	0,64	0,70	-0,15	+0,06	-19,0	+9,4
Безробітні чоловіки, осіб	4 064	2 988	1 644	-1 076	-1 344	-26,5	-45,0
Безробітні жінки, осіб	10 301	9 692	6 151	-609	-3 541	-5,9	-36,5
Працевлаштовані чоловіки, осіб	1 322	962	414	-360	-548	-27,2	-56,9
Працевлаштовані жінки, осіб	2 969	3 274	1 756	+305	-1 518	+10,3	-46,4
Рівень працевлаштування чоловіків, %	32,5	32,2	25,2	-0,3	-7,0	-0,9	-21,7
Рівень працевлаштування жінок, %	28,8	33,8	28,5	+5,0	-5,3	+17,4	-15,7

Коеф. працевлаштування чоловіків (Кч)	0,325	0,322	0,252	-0,003	-0,070	-0,9	-21,7
Коеф. працевлаштування жінок (Кж)	0,288	0,338	0,285	+0,050	-0,053	+17,4	-15,7
Продовження таблиці 2.3.							
Коеф. гендерного паритету працевлаштування (Кгп = жінки/чоловіки)	2,25	3,40	4,24	+1,15	+0,84	+51,1	+24,7
Коеф. гендерного дисбалансу (Кгд = 1 - Кч/Кж)	0,11	0,05	0,12	-0,06	+0,07	-54,5	+140,0

Джерело: складено з використанням [20, 21, 22]

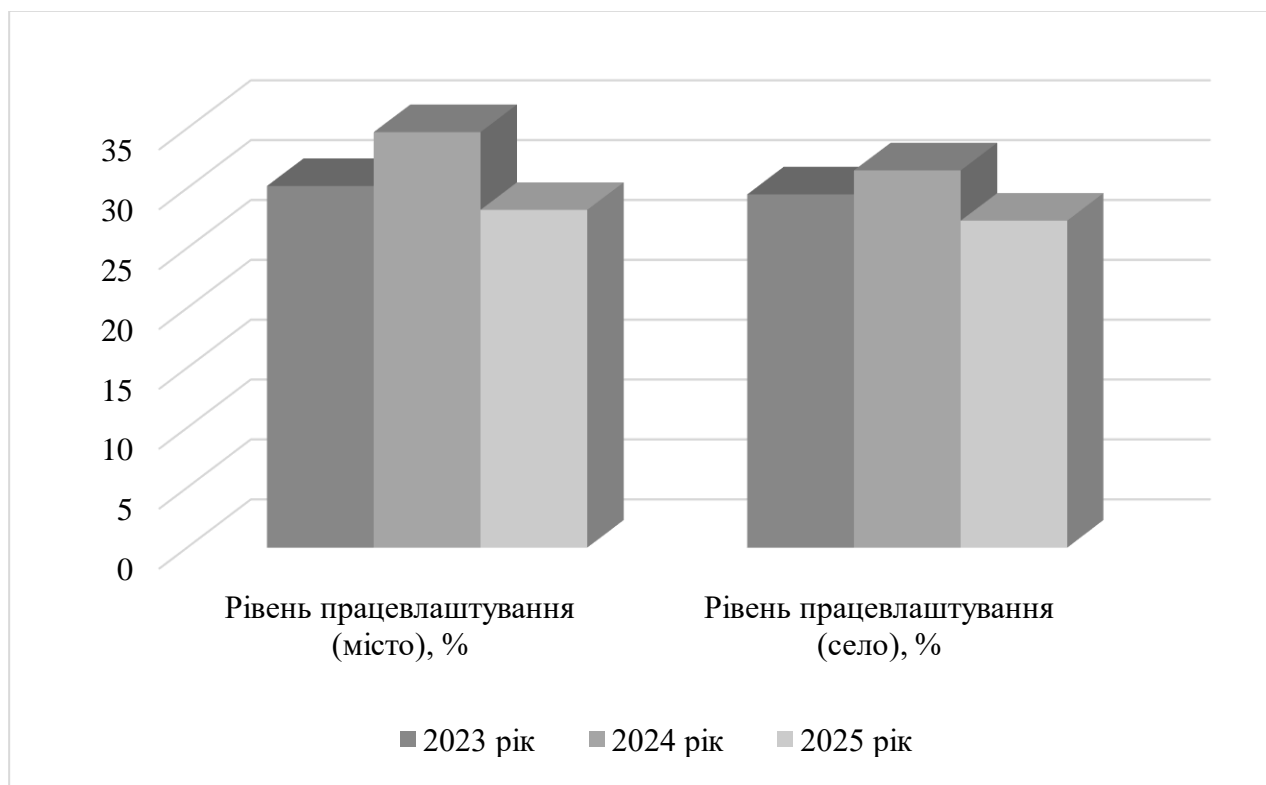


Рисунок 2.4 - Порівняння рівня працевлаштування у міських і сільських поселеннях (2023-2025 роки)

Джерело: складено з використанням [20, 21, 22]

Порівняльний аналіз показує, що у 2023-2025 роках кількість безробітних як у міських, так і в сільських населених пунктах істотно скоротилася відповідно на 42,9% у містах і 49,2% у селах. З одного боку, це може свідчити про покращення

економічної ситуації та активізацію підприємницької діяльності, з іншого про скорочення офіційних звернень до центрів зайнятості через трудову міграцію або неформальну зайнятість.

Рівень працевлаштування у міських поселеннях у 2023 році становив 30,2%, зріс у 2024 році до 34,7%, але у 2025 році знизився до 28,2%, що пояснюється зменшенням кількості робочих місць у промисловості та сфері послуг. Аналогічна тенденція спостерігається у сільській місцевості: після зростання у 2024 році до 31,5% у 2025 році відбулося зниження до 27,3%.

Коефіцієнт працевлаштування зменшився як у міських, так і в сільських територіях (з 0,302 до 0,282 у містах та з 0,295 до 0,273 у селі). Це свідчить про ускладнення процесів пошуку роботи для зареєстрованих безробітних. Водночас коефіцієнт активності безробітних зберігся на стабільному рівні, що вказує на зростання готовності населення до праці та співпраці з центром зайнятості.

Показово, що коефіцієнт паритету (співвідношення працевлаштованих у селі до міста) зменшився з 0,79 до 0,70, тобто в сільській місцевості працевлаштовується на 30% менше осіб, ніж у міських центрах. Це вказує на необхідність посилення державних програм підтримки сільської зайнятості, стимулювання аграрного підприємництва та відновлення інфраструктури робочих місць.

Отже, у 2023-2025 роках ринок праці Хмельницької області демонструє зниження безробіття, але й певне зниження темпів працевлаштування. Найвразливішим залишається сільський сектор, де зберігається низький рівень стабільної зайнятості. Водночас служба зайнятості демонструє ефективність у залученні громадян до активних програм сприяння працевлаштуванню.

Одним із ключових напрямів аналізу діяльності центрів зайнятості є вивчення гендерної структури безробіття. Розподіл за статтю дозволяє виявити, які соціально-демографічні групи мають вищий ризик залишитися без роботи, а також наскільки ефективно служба зайнятості забезпечує гендерний баланс при працевлаштуванні [25, с.15].

Для Хмельницького обласного центру зайнятості характерним є переважання жінок серед безробітних, що частково пояснюється структурою регіональної економіки домінуванням сфер освіти, медицини та обслуговування, де традиційно працює більше жінок.

Отже, Хмельницький обласний центр зайнятості є провідна установа регіону у сфері реалізації державної політики зайнятості населення. Високий рівень автоматизації процесів, розгалужена мережа філій та професійна команда забезпечують ефективне функціонування системи зайнятості в області. Подальше вдосконалення організаційної структури управління, зокрема шляхом посилення аналітичних функцій та впровадження сучасних інформаційних технологій, сприятиме підвищенню результативності діяльності центру та рівня задоволеності громадян послугами служби зайнятості.

Хмельницький обласний центр зайнятості є ключовим елементом ринку праці у Хмельницькій області - забезпечує зв'язок між тими, хто шукає роботу, і роботодавцями. Служба сприяє соціальній стабільності - допомагає безробітним, підтримує перекваліфікацію, адаптацію, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності або змін на ринку праці. Сприяє розвитку професійних навичок і адаптації - через навчальні програми, перекваліфікацію, ваучери, що допомагає підвищити мобільність робочої сили та служить соціальним барометром - через статистику безробіття, вакансій, потреб роботодавців надає інформацію про стан ринку праці в області.

## 2.2 Дослідження існуючих HR-процесів та рівня їх цифровізації в організації «Хмельницького центру зайнятості»

Організація ефективної роботи персоналу є ключовою умовою результативної діяльності будь-якої установи, зокрема й Хмельницького центру зайнятості, який відіграє важливу роль у реалізації державної політики зайнятості населення. HR-процеси цієї організації охоплюють широкий спектр функцій - від планування кадрових потреб та підбору кваліфікованих фахівців до управління

розвитком персоналу, оцінювання результативності працівників і формування корпоративної культури [15, с.12]. У державній установі такого масштабу ці процеси мають бути не лише формально регламентованими, а й достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до постійних змін у законодавстві, ринку праці та цифрових вимог сьогодення [45].

Існуючі HR-процеси в Хмельницькому центрі зайнятості формуються відповідно до єдиних стандартів Державної служби зайнятості України, що забезпечує уніфікацію процедур та високий рівень контролю якості. Разом із тим, установа активно впроваджує сучасні інструменти цифровізації - електронний документообіг, автоматизацію обліку кадрової інформації, онлайн-комунікації та системи дистанційного навчання. Ці рішення сприяють скороченню паперових процедур, підвищують оперативність управлінських рішень і створюють нові можливості для професійного розвитку працівників.

Проведемо огляд - які HR-/соціальні процеси (тобто робота з кадрами, безробітними, зайнятістю, вакансіями тощо) існують зараз у Хмельницький обласний центр зайнятості та які завдання та функції виконує цей центр. Це - консолідований перелік «процесів», на основі публічних даних, законодавства та сервісів, які надає служба зайнятості.

Основні існуючі HR / зайнятисні процеси у Хмельницькому обласному центрі зайнятості подано у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Існуючі HR - процеси у Хмельницькому обласному центрі зайнятості

HR - процес	Особливість
Реєстрація безробітних і пошук роботи / вакансій	- Через сайт ХОЦЗ є розділи «Вакансія / Резюме», а також можливість зайти в «Персональний кабінет» - це дозволяє шукачам роботи зареєструватися, подати резюме, переглянути актуальні вакансії [19] - Такий механізм дає змогу централізувати базу вакансій та резюме, сполучати роботодавців і кандидатів, полегшуючи підбір персоналу [43]
Профорієнтація, консультування та	- ХОЦЗ (як і загалом Державна служба зайнятості України - ДСЗ) пропонує послуги з профорієнтації, консультації, допомоги у

<p>допомога з працевлаштуванням</p>	<p>працевлаштуванні, з урахуванням потреб безробітних, ВПО, учасників бойових дій тощо [19]</p> <p style="text-align: right;">Продовження таблиці 2.4.</p> <p>- Через «гарячі лінії» (контактні телефони) можна звернутися за консультаціями щодо пошуку роботи, програм зайнятості, навчання, допомоги, взаємодії з роботодавцями [47]</p>
<p>Програми працевлаштування, тимчасова зайнятість, громадські / тимчасові роботи</p>	<p>- ХОЦЗ залучає безробітних до тимчасових або громадських робіт (як частину програм зайнятості), надає таким людям можливість працевлаштування навіть за період кризи або за нестабільних умов [19]</p> <p>- Такий підхід допомагає зменшити безробіття, підтримати соціальну стабільність, дає людям можливість отримати тимчасову зайнятість до постійної роботи</p>
<p>Навчання / перепідготовка / ваучери на навчання</p>	<p>- ХОЦЗ видає ваучери на професійне навчання / перепідготовку - громадяни можуть обрати нову професію, пройти курси або підвищити кваліфікацію. У 2024 році, за даними ХОЦЗ, значна кількість мешканців отримали ваучери. [34]</p> <p>- Це важлива функція: вона дає змогу адаптуватися до змін на ринку праці, отримати нові навички, підвищити шанси на працевлаштування. [19]</p>
<p>Підтримка роботодавців - пошук кадрів, видача дозволів, адміністрування</p>	<p>- ХОЦЗ надає послуги роботодавцям: підбір персоналу, базу вакантних місць, можливість отримати дозволи на застосування праці іноземців або осіб без громадянства, оформлення документів [19]</p> <p>- Таким чином, центр виступає посередником між попитом (роботодавці) і пропозицією (робітники), допомагає координувати кадрові потреби на ринку праці Хмельниччини [43]</p>
<p>Інформаційна підтримка, комунікація, цифрові сервіси</p>	<p>- Завдяки гарячим лініям, дистанційним зверненням, онлайн-базі вакансій/резюме, цифровій платформі, ХОЦЗ забезпечує віддалений доступ до послуг - це особливо актуально в умовах віддаленості, воєнного стану або обмеженого пересування [19]</p> <p>- Окрім цього, ХОЦЗ інформує через публікації, пресрелізи, новини про свої програми, результати, що підвищує прозорість і доступність інформації. [19]</p>

Джерело: складено з використанням [19, 43, 47, 34]

Хмельницький обласний центр зайнятості надає безкоштовні послуги: згідно з законом про зайнятість, послуги з працевлаштування, навчання, перепідготовки, професійної орієнтації - безкоштовні для громадян. Центр виконує державну політику зайнятості - його діяльність регламентована законом, і служба має за мету не лише пошук роботи, а й соціальну підтримку, професійний розвиток населення, регулювання ринку праці. Для роботодавців - можливість оформлення дозволів на працевлаштування іноземців/осіб без громадянства через Хмельницький обласний центр зайнятості (адміністративна послуга).

Одним із ключових напрямів аналізу діяльності центрів зайнятості є вивчення гендерної структури безробіття. Розподіл за статтю дозволяє виявити, які соціально-демографічні групи мають вищий ризик залишитися без роботи, а також наскільки ефективно служба зайнятості забезпечує гендерний баланс при працевлаштуванні.

Для Хмельницького обласного центру зайнятості характерним є переважання жінок серед безробітних, що частково пояснюється структурою регіональної економіки домінуванням сфер освіти, медицини та обслуговування, де традиційно працює більше жінок.

У таблиці 2.5 наведено динаміку показників безробіття та працевлаштування чоловіків і жінок за 2024-2025 роки з розрахунком основних коефіцієнтів ефективності (рисунок 2.5 та рисунок 2.6).

Аналіз динаміки безробіття та працевлаштування за статтю у Хмельницькому обласному центрі зайнятості за 2024-2025 роки свідчить про суттєві структурні зміни на ринку праці регіону. Протягом досліджуваного періоду відбулося істотне скорочення кількості зареєстрованих безробітних серед обох статей: серед чоловіків на 59,6%, а серед жінок на 40,3%. Така динаміка може бути результатом як загального поживлення економічної активності після кризових явищ, так і посилення трудової міграції населення працездатного віку за межі області чи країни.

Рівень працевлаштування серед чоловіків знизився з 32,5% до 25,2%, що свідчить про погіршення можливостей їхнього повернення на ринок праці. Для

жінок цей показник зменшився незначно з 28,8% до 28,5%, тобто зберігається відносна стабільність. Це може свідчити про більшу адаптивність жінок до сучасних умов працевлаштування, зокрема в галузях освіти, охорони здоров'я та сфери послуг, де попит на робочу силу залишається відносно стабільним.

Коефіцієнт скорочення безробіття у чоловіків становить 0,405, тоді як у жінок 0,597, що свідчить про те, що темпи зменшення безробіття серед чоловіків є вищими. Проте коефіцієнт активності працевлаштування показує, що жінки мають стабільнішу позицію на ринку праці (0,22 проти 0,20 у чоловіків у 2025 році). Це відображає зрушення у структурі зайнятості на користь сфер, де традиційно домінують жінки.

Динаміка безробіття та працевлаштування за статтю у Хмельницькому обласному центрі зайнятості за 2024-2025 роки подано у таблиці 2.5 та рисунках 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5 - Динаміка безробіття та працевлаштування за статтю у Хмельницькому обласному центрі зайнятості за 2023-2025 роки

Показник	2024 рік чол.	2024 рік жін.	2025 рік чол.	2025 рік жін.	Абсолютн е відхиленн я 2025/2024 (чол.)	Абсолютн е відхилення 2025/2024 (жін.)	Відносне відхилення 2025/2024 (чол.), %	Відносне відхилен ня 2025/202 4 (жін.), %
Перебувало на обліку безробітних, осіб	2 988	9 692	1 644	6 151	-2 420	-4 150	-59,6	-40,3
Працевлаштовано, осіб	962	3 274	414	1 756	-908	-1 213	-68,7	-40,9
Рівень працевлаштування, %	32,2	33,8	25,2	28,5	-7,3	-0,3	-22,5	-1,0
Коеф. працевлаштування	0,322	0,338	0,252	0,285	-0,073	-0,003	-22,5	-1,0
Коеф. гендерного паритету	3,40	3,40	4,24	4,24	+1,99	+1,99	+88,4	+88,4

працевлаштування								
Коеф. гендерного дисбалансу	0,05	0,05	0,12	0,12	+0,01	+0,01	+9,1	+9,1
Продовження таблиці 2.5.								
Коеф. скорочення безробіття	0,405	0,597	0,405	0,597	0,000	0,000	0,0	0,0
Коеф. динамічності працевлаштування	0,56	0,43	0,56	0,43	0,56	0,43	0,00	0,00
Коеф. активності працевлаштування	0,24	0,25	0,20	0,22	-0,05	0,00	-20,0	0,0
Коеф. частки жінок серед безробітних	0,764	0,764	0,789	0,789	+0,072	+0,072	+10,0	+10,0
Коеф. стабільності гендерного складу	0,928	0,928	0,928	0,928	0,928	0,928	0,000	0,000
Коеф. відновлення працевлаштування	0,31	0,59	0,31	0,59	0,000	0,000	0,0	0,0
Коеф. ефективності працевлаштування за статтю	0,42	0,58	0,42	0,58	0,000	0,000	0,0	0,0

Джерело: складено з використанням [44, 45]

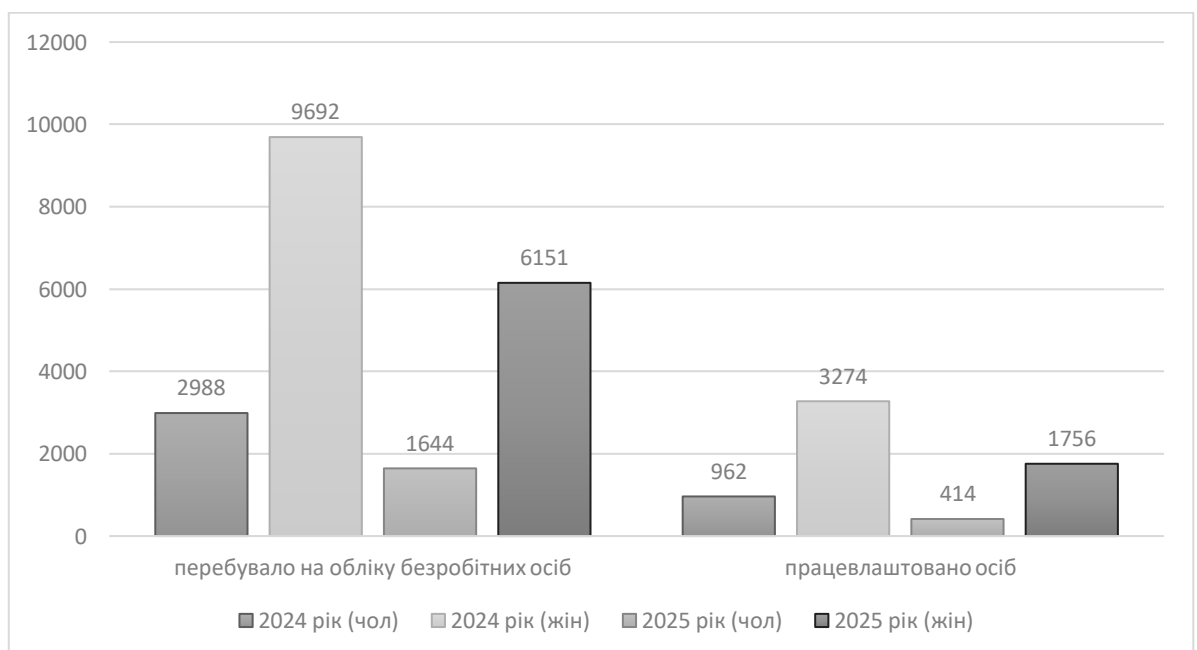


Рисунок 2.5 - Динаміка працевлаштованих осіб та осіб, що перебували на обліку за 2024-2025 роки

Джерело: складено з використанням [44, 45]

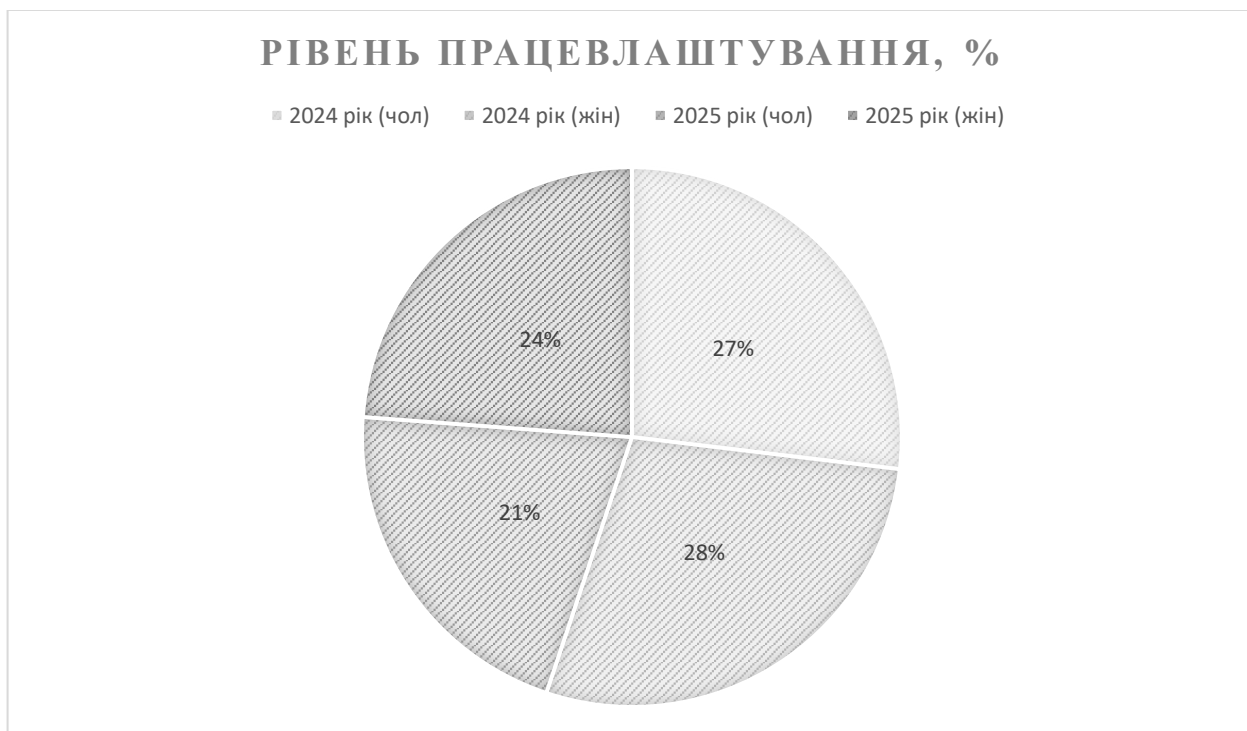


Рисунок 2.6 - Рівень працевлаштування (у %) за 2024-2025 роки

Джерело: складено з використанням [44, 45]

Загалом, результати аналізу засвідчують, що гендерні диспропорції на ринку праці Хмельницької області зберігаються, хоча мають різноспрямовані тенденції. З одного боку, жінки мають вищу стабільність зайнятості, з іншого їх частка серед безробітних зростає. Це свідчить про необхідність посилення програм підтримки працевлаштування саме для жінок, особливо у виробничих галузях, а також створення умов для підвищення конкурентоспроможності чоловіків шляхом розширення можливостей перекваліфікації та професійного навчання.

У період 2024-2025 рр. спостерігається загальне зниження рівня безробіття та певна стабілізація показників працевлаштування, однак із вираженими

гендерними особливостями, які потребують комплексного урахування в регіональній політиці зайнятості.

HR-процеси у Хмельницькому обласному центрі зайнятості - це не просто «управління внутрішнім персоналом», як у приватній компанії. Тут частина функцій виходить за межі звичайного HR і належить до служб зайнятості та соціальної підтримки. Основні напрямки:

- сервіси для безробітних → реєстрація, пошук роботи, консультації, перекваліфікація, тимчасова зайнятість;

- послуги для роботодавців → підбір кадрів, оформлення дозволів, кадрове адміністрування;

- профорієнтація, навчання, розвиток, адаптація кадрів → через ваучери, навчальні програми;

Комунікація, інформаційна підтримка, цифрові сервіси → для зручності громадян, особливо у віддалених чи кризових умовах;

Моніторинг ринку праці → вакансій, потреб роботодавців, структури безробітних, попит-пропозиція на ринку. [7, 2]

Таким чином, аналіз існуючих HR-процесів у Хмельницькому центрі зайнятості дозволяє зрозуміти, яким чином організація забезпечує ефективне управління персоналом, підтримує високий рівень професійної компетентності та використовує цифрові інструменти для оптимізації кадрової роботи. Це дослідження є важливим кроком для оцінки подальших перспектив удосконалення HR-функцій та підвищення загальної ефективності установи в умовах діджиталізації державного сектору.

Разом із тим, аналіз показує, що подальше вдосконалення HR-процесів залишається актуальним. Зокрема, перспективним є розширення автоматизації процедур оцінювання персоналу, удосконалення системи управління компетенціями, підвищення рівня інтегрованості цифрових інструментів, а також ширше впровадження аналітики даних для прогнозування кадрових потреб. Реалізація цих напрямів дозволить підсилити стратегічний характер HR-функції та забезпечить ще більш ефективне використання людського капіталу.

Таким чином, Хмельницький центр зайнятості демонструє якісну роботу в сфері управління персоналом та поступове впровадження новітніх цифрових рішень, що формують основу для його подальшого розвитку як сучасної та ефективною державної установи.

### 2.3 Аналіз цифрових HR-рішень, що використовуються на організації «Хмельницький обласний центр зайнятості»

У сучасних умовах розвитку ринку праці та швидкої цифровізації державного управління особливого значення набуває використання інформаційних та цифрових технологій у сфері управління персоналом. Для організацій, що забезпечують соціальну та професійну підтримку населення, таких як Хмельницький обласний центр зайнятості (ХОЦЗ), впровадження цифрових HR-рішень стає невід'ємною складовою ефективною діяльності. Це пов'язано з необхідністю оперативно обробляти великі обсяги інформації про безробітних, вакансії, пропозиції роботодавців та освітні програми, а також забезпечувати зручний і доступний сервіс для громадян.

Цифровізація HR-процесів у ХОЦЗ спрямована на оптимізацію внутрішньої роботи з персоналом та покращення зовнішнього обслуговування клієнтів - від реєстрації безробітних і підбору вакансій до організації професійного навчання та надання консультацій. Використання онлайн-сервісів, мобільних додатків, електронних кабінетів, гарячих ліній, чат-ботів та інших цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність комунікації, скоротити адміністративне навантаження та підвищити рівень прозорості діяльності центру.

Одним із ключових аспектів цифровізації є інтеграція HR-рішень із базами даних та аналітичними платформами, що забезпечує ефективний моніторинг і оцінку результатів діяльності центру, а також планування ресурсів і стратегій розвитку персоналу. Аналіз сучасних цифрових HR-інструментів, що застосовуються в ХОЦЗ, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони використання технологій, оцінити їхній вплив на продуктивність та якість послуг, а також

сформувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення цифрових практик у сфері управління персоналом.

Перелік цифрових HR / сервіс-рішень, що вже діють у Хмельницькому обласному центрі зайнятості подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Цифрові HR / сервіс-рішення що діють у Хмельницькому обласному центрі зайнятості

Інструмент / сервіс	Що дає / як працює
Єдиний портал вакансій / онлайн-база вакансій	ХОЦЗ користується спільною платформою ДСЗ для пошуку роботи та підбору персоналу. На цьому порталі розміщується база актуальних вакансій з усієї України, включно з вакансіями з Хмельницької області. Це дає змогу шукачам легко знаходити пропозиції, а роботодавцям - розміщувати вакансії [44]
Онлайн-сервіс «Резюме / Пошук роботи / Персональний кабінет»	На сайті ХОЦЗ є розділи «Вакансія / Резюме», «Персональний кабінет», через які зареєстровані користувачі можуть подавати резюме, шукати вакансії, створювати обліковий запис. Це дає змогу здійснювати базові HR-операції дистанційно, без фізичного відвідування центру [44]
Мобільний застосунок від ДСЗ для пошуку роботи	Державна служба зайнятості запустила мобільний додаток, за допомогою якого можна шукати вакансії, записатись в електронну чергу, отримати ваучер на навчання чи інші послуги, переглядати пропозиції вакансій через смартфон. Такий застосунок полегшує доступ до послуг, особливо для людей, які мають мобільні пристрої.
Цифрова комунікація: «гарячі лінії», контакти, онлайн-зв'язок	ХОЦЗ інформує, що працює «гаряча лінія», де можна отримати консультації з пошуку роботи, питань зайнятості, професійного навчання, підтримки роботодавців тощо. Таким чином, консультаційні послуги доступні не лише офлайн, але й дистанційно [39]
Інформаційна відкритість: сайти, новини, публікації, вакансії, навчання	ХОЦЗ підтримує сайт, де публікує вакансії, новини, повідомлення про навчальні програми, результати діяльності, що підвищує прозорість та доступність інформації [44]

Джерело: складено з використанням [44, 39]

Незважаючи на наявні цифрові рішення, аналіз показує, що Хмельницький обласний центр зайнятості має значний простір для розвитку, а саме:

1) Обмежене охоплення - частина процесів все ще вимагає фізичного звернення. Наприклад, інформація про документи, направлення, підтвердження статусу - не завжди можна зробити повністю онлайн; публічні джерела не дають зрозумілої інформації, чи є повна інтеграція документообігу.

2) Немає публічно доступної інформації про внутрішні HR-системи центру. Не відомо, чи використовують вони сучасні HRM-інструменти, системи обліку кадрів, автоматизацію - що могло б підвищити ефективність роботи працівників, зменшити адміністративне навантаження.

3) Цифрова грамотність і доступність для клієнтів. Хоча є онлайн-ресурси та гарячі лінії, для частини населення - сільські райони, старші, з обмеженим доступом до інтернету - користування такими сервісами може бути ускладнене.

4) Обмежена публічна аналітика ефективності цифрових рішень. Хоча є звіти, вони дають загальні цифри (скільки працевлаштованих, вакансій тощо), але немає публічних досліджень про якість підбору, час від заявки до працевлаштування, ефективність навчання, задоволеність клієнтів та роботодавців.

5) Відсутність інформації про «мобільні HR-платформи» або застосунки спеціально для клієнтів ХОЦЗ. На сайті не видно, що є окремий мобільний застосунок ХОЦЗ: хоча ДСЗ в цілому може мати такі сервіси, для області не знайдено публічних підтверджень.

Нові цифрові ініціативи, що можуть розширити HR-рішення є:

- цифровий проєкт Об'їу, який офіційно запускається через портал Дія - передбачає створення єдиного цифрового екосистемного середовища зайнятості: реєстрація безробітного, отримання статусу, оформлення виплат, переваг, доступ до вакансій, навчальних програм, автоматична перевірка даних, інтеграція з реєстрами. Це значно спрощує процедури та зменшує бюрократію.

- Цифрові асистенти / AI - інструменти для пошуку роботи - за повідомленнями, служба зайнятості запускає цифрових помічників, які

аналізують резюме кандидата та підбирають релевантні вакансії, допомагають з рекомендаціями. Це потенційно підвищує якість підбору та знижує навантаження на консультантів.

Таким чином, дослідження цифрових HR-рішень у Хмельницькому обласному центрі зайнятості є важливим як для практичного підвищення ефективності роботи центру, так і для наукового аналізу процесів цифрової трансформації в системі державної служби зайнятості, що сприяє розвитку професійної компетентності персоналу та поліпшенню соціальних послуг для населення.

Хмельницький обласний центр зайнятості вже має базовий, але функціональний набір цифрових HR / сервісних рішень. Це дозволяє значно спростити процедури для шукачів роботи та роботодавців, зменшити адміністративне навантаження, покращити доступність послуг. Водночас, з контексту цих рішень видно, що цифровізація поки що охоплює в основному взаємодію з клієнтами - шукачами та роботодавцями, а не так сильно - внутрішні HR-процеси (наприклад, облік персоналу працівників центру, внутрішню аналітику, автоматизацію back-office). Нова ініціатива Obriy має потенціал вивести HR-та ринку праці на новий якісний рівень: зручно, швидко, прозоро. Якщо вона буде успішно реалізована - це може стати системним вирішенням для всієї служби зайнятості, включно з Хмельницьким обласним центром зайнятості.

## Висновки до розділу 2

У другому розділу роботи здійснено комплексний аналіз стану цифровізації управління персоналом у Хмельницькому обласному центрі зайнятості як ключовій державній установі регіону у сфері реалізації політики зайнятості населення. Дослідження охопило організаційно-управлінські особливості діяльності установи, результати її функціонування, специфіку HR-процесів, а також рівень упровадження та ефективність використання цифрових HR-рішень.

Встановлено, що Хмельницький обласний центр зайнятості є соціально орієнтованою державною неприбутковою установою з розгалуженою мережею філій та чітко вибудованою лінійно-функціональною структурою управління. Організація виконує широкий спектр завдань – від працевлаштування та професійної орієнтації громадян до взаємодії з роботодавцями, реалізації програм навчання й перекваліфікації. Проведений аналіз динаміки основних показників діяльності за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до зниження чисельності безробітних і поступову стабілізацію ринку праці в регіоні після кризового періоду. Водночас виявлено коливання рівня та коефіцієнтів працевлаштування, що вказує на складність і нестабільність процесів зайнятості, особливо у сільській місцевості та серед окремих соціально-демографічних груп.

Проаналізовано існуючі HR-процеси та рівень їх цифровізації. Визначено, що діяльність Хмельницького обласного центру зайнятості суттєво відрізняється від класичної моделі HR-управління приватних організацій, оскільки поєднує функції внутрішнього кадрового управління з масштабними соціальними та зайнятисними процесами. До ключових HR-процесів належать реєстрація безробітних, підбір вакансій, профорієнтація, професійне навчання, підтримка роботодавців, моніторинг ринку праці та комунікація з громадянами. Аналіз показав, що установа активно використовує цифрові інструменти для автоматизації обліку, електронної взаємодії з клієнтами та дистанційного надання послуг, що значно підвищує доступність і оперативність роботи. Разом із тим, виявлено збереження регіональних і гендерних диспропорцій на ринку праці, що потребує подальшого вдосконалення програм зайнятості та більш гнучкого використання аналітичних можливостей цифрових HR-систем.

Здійснено аналіз цифрових HR-рішень, що застосовуються в Хмельницькому обласному центрі зайнятості. Встановлено, що центр уже використовує базовий, але функціональний набір цифрових сервісів: єдиний портал вакансій, електронні кабінети для шукачів роботи та роботодавців, мобільні застосунки Державної служби зайнятості, дистанційні консультації та інформаційні онлайн-ресурси. Ці інструменти забезпечують спрощення процедур,

зменшення бюрократичного навантаження та підвищення прозорості діяльності установи. Водночас аналіз показав, що цифровізація переважно зосереджена на зовнішній взаємодії з клієнтами, тоді як внутрішні HR-процеси (управління персоналом установи, HR-аналітика, автоматизація back-office) залишаються менш розвиненими. Також обмеженою є публічна інформація щодо оцінки ефективності цифрових рішень і рівня задоволеності користувачів.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що Хмельницький обласний центр зайнятості перебуває на етапі активної, але ще не повністю завершеної цифрової трансформації управління персоналом. Наявні цифрові сервіси створюють міцну основу для підвищення ефективності роботи, доступності послуг і соціальної підтримки населення, проте подальший розвиток потребує комплексного підходу. Зокрема, актуальними є розширення автоматизації внутрішніх HR-процесів, упровадження сучасних HRM-систем, посилення аналітичної складової управління, підвищення цифрових компетентностей персоналу та врахування соціально-демографічних особливостей ринку праці. Реалізація перспективних цифрових ініціатив, таких як екосистема Obriy та використання інструментів штучного інтелекту, здатна вивести управління персоналом і зайнятисними процесами на якісно новий рівень та підвищити результативність діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості в умовах цифрової економіки.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ДИДИЖИТАЛІЗАЦІЇ

### 3.1 Рекомендації щодо впровадження цифрових HR-рішень

У сучасних умовах цифрової трансформації управління людськими ресурсами стає одним із ключових напрямів розвитку організацій незалежно від масштабу чи форми власності. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання обсягів даних, поява штучного інтелекту, автоматизованих систем та хмарних сервісів докорінно змінюють підходи до організації HR-процесів. Традиційні моделі управління персоналом, засновані на ручних операціях, паперовому документообігу, тривалих циклах рекрутингу та обмеженій аналітиці, поступово стають неефективними в умовах високої динаміки ринку праці та потреби в оперативному прийнятті управлінських рішень. Саме тому впровадження цифрових HR-рішень сьогодні розглядається як необхідна умова підвищення ефективності кадрової роботи та забезпечення стратегічного розвитку організації.

Цифрові HR-інструменти - це комплекс інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати, оптимізувати та підвищити якість виконання функцій управління персоналом: від рекрутингу та адаптації до навчання, оцінювання, мотивації й формування корпоративної культури [32, с.19]. Використання HRM-систем, платформ електронного документообігу, ATS-сервісів, LMS-рішень, інструментів для HR-аналітики чи систем на базі штучного інтелекту забезпечує новий рівень прозорості, точності та швидкості HR-процесів. Для державних організацій та соціальних установ, зокрема центрів зайнятості, цифровізація дозволяє підвищити якість надання послуг громадянам, зменшити адміністративні витрати та створити ефективне інтегроване середовище управління кадрами [12, с.11].

Однак впровадження цифрових рішень потребує не лише технологічних інвестицій, а й комплексного методичного підходу, включаючи аналіз існуючих

HR-процесів, визначення стратегічних цілей цифровізації, вибір оптимальних інструментів, підготовку персоналу та побудову ефективної системи кібербезпеки. Саме тому формування рекомендацій щодо впровадження цифрових HR-рішень має особливе практичне значення, оскільки дозволяє організаціям переходити до нової моделі управління персоналом - більш гнучкої, прозорої, орієнтованої на дані та здатної забезпечити високу результативність роботи.

Дослідження рекомендацій щодо впровадження цифрових HR-рішень є актуальним і необхідним, адже від їх якості залежить успішність цифрової трансформації організації, ефективність кадрової політики, здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку праці та рівень розвитку людського капіталу. Тому пропонуємо такі рекомендації щодо впровадження цифрових HR-рішень:

1. Провести комплексний аудит існуючих HR-процесів. Перед впровадженням цифрових інструментів важливо оцінити:

- які процеси виконуються вручну та займають найбільше часу;
- які етапи HR-циклу мають дублювання або неефективні процедури;
- які операції потребують автоматизації першочергово;
- рівень цифрової компетентності персоналу.

2. Визначити стратегічні цілі цифровізації HR. Цілі мають бути узгоджені зі стратегічними завданнями організації. Найпоширеніші:

- скорочення часу на рекрутинг;
- підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок оптимізації внутрішніх HR-процесів;
- створення цифрового кадрового архіву;
- оптимізація витрат на навчання та розвиток персоналу;
- впровадження HR-аналітики для ухвалення управлінських рішень.

3. Обрати найбільш релевантні HR-інструменти. Організація повинна підібрати цифрові рішення відповідно до своїх потреб. Основними напрямками є:

- HRM-системи (HRIS / ERP модулі) - автоматизація кадрового обліку, управління відпустками, формування звітності.

- ATS-системи - цифровий рекрутинг і відслідковування кандидатів.

- LMS-платформи - організація дистанційного навчання та розвитку.

- TMS-системи - управління талантами, оцінювання компетенцій.

- EDM / електронний документообіг - формування, погодження і зберігання документів у цифровому форматі.

- RPA-інструменти - автоматизація рутинних дій (звітність, архівація, оновлення баз).

- Big Data + HR-аналітика - прогнозування плинності кадрів, визначення KPI, оцінка ефективності навчання.

- комунікаційні платформи - Teams, Slack, корпоративні портали.

4. Пілотне впровадження (пілотний проєкт). Впровадження варто починати з одного підрозділу або одного HR-процесу:

- електронні відпустки;

- цифрова база кандидатів;

- електронні накази;

- аналітика відвідуваності навчальних програм.

Це дозволяє:

- протестувати функціональність;

- оцінити реальну вигоду;

- мінімізувати ризики системних збоїв.

5. Навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій. Успіх цифровізації залежить від рівня підготовки працівників. Рекомендується:

- створити інструкції, відеогайди, методички;

- провести навчальні сесії для різних категорій персоналу;

- сформувати групу внутрішніх «цифрових амбасадорів»;

- передбачити технічну підтримку в перші місяці впровадження.

6. Інтеграція цифрових рішень між собою. Ефективність цифровізації зростає, якщо системи можуть взаємодіяти:

- HRM + EDM → автоматичне формування наказів;
- ATS + HRM → перенесення даних кандидата у кадрову базу;
- LMS + HRM → автоматичне оновлення даних про розвиток і кваліфікацію;
- RPA + будь-який модуль → усунення повторюваних операцій.

Інтеграція зменшує дублювання інформації та знижує навантаження на HR-відділ.

7. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Важливо враховувати:

- відповідність Закону України «Про захист персональних даних»;
- багаторівневу автентифікацію;
- контроль доступів за ролями;
- резервне копіювання баз;
- навчання персоналу протидії фішингу та шахрайству.

8. Постійний моніторинг ефективності цифрових інструментів. Після впровадження необхідно відстежувати:

- час обробки HR-звернень;
- економію витрат;
- зниження навантаження на HR-фахівців;
- зворотний зв'язок працівників;
- показники продуктивності і задоволеності персоналу.

Результати аналізу дозволяють коригувати систему та планувати наступні етапи цифрової трансформації.

Впровадження цифрових HR-рішень є стратегічним кроком для будь-якої сучасної організації, яка прагне підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати внутрішні процеси та створити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. Аналіз рекомендацій щодо впровадження таких рішень свідчить, що успішний результат залежить не лише від вибору технологій, а й від комплексного підходу, який включає організаційне, технічне, фінансове та кадрове забезпечення.

По-перше, ключовим є усвідомлене планування - підприємства мають чітко визначити потреби, проблемні точки HR-процесів та очікувані результати цифровізації. Це дозволяє обрати саме ті інструменти, які принесуть максимальний ефект: системи автоматизації рекрутингу, HRM-платформи, рішення для електронного документообігу, аналітичні модулі для оцінювання персоналу тощо.

По-друге, важливим чинником є підготовка персоналу. Ефективність цифрових HR-рішень залежить від готовності працівників приймати зміни, опановувати нові інструменти та інтегрувати їх у щоденну діяльність. Тому організація має інвестувати у навчання та підтримку користувачів, формуючи культуру цифрової грамотності.

По-третє, значну роль відіграє технічна інфраструктура. Стабільність роботи нових сервісів, захист даних та інтеграція з існуючими системами визначають загальний рівень успішності впровадження. Забезпечення кібербезпеки та відповідності правовим нормам - невід'ємні складові процесу.

Також варто враховувати необхідність поетапного впровадження. Пілотні проекти, тестування та поступове розширення функціоналу дозволяють підприємству мінімізувати ризики, адаптувати рішення, врахувати зауваження користувачів і забезпечити плавний перехід на оновлені HR-процеси.

У сучасній науковій літературі поняття «диджиталізація» часто трактується як процес переведення інформації у цифровий формат. Це дає змогу оперативно обробляти великі обсяги даних у стислі терміни, що суттєво підвищує ефективність функціонування різних секторів економіки, зокрема міжнародної торгівлі. Цифрова трансформація системи управління персоналом означає інтеграцію новітніх цифрових рішень та інструментів у всі етапи роботи з працівниками. Йдеться про автоматизацію повторюваних процесів, впровадження систем управління людськими ресурсами (HRM), електронного документообігу, онлайн-рекрутингу, а також аналітичних інструментів. Такий підхід дозволяє вивести HR-функцію на якісно новий рівень, підвищити продуктивність роботи менеджерів і знизити витрати часу на рутинні завдання. Сьогодні управління

персоналом активно використовує інноваційні технології у всіх ключових напрямках: підбір персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація, навчання і розвиток, оцінка результативності, аналітика кадрових даних, планування кар'єри тощо. Ринок цифрових HR-рішень демонструє кілька яскравих тенденцій:

- зростаючий інтерес до застосування інтелектуальних технологій, таких як ШІ, автоматизовані HR-процеси та машинне навчання;
- активне використання доповненої та віртуальної реальності у навчанні та розвитку персоналу;
- широке впровадження HR-аналітики та метрик;
- популярність HR-чат-ботів і цифрових помічників;
- ігрові практики, віртуальна реальність і штучний інтелект як інструменти підвищення залученості працівників;
- синхронізація HR-систем з іншими сервісами, сорсинг через соціальні платформи та цілодобовий рекрутинг;
- ключова роль хмарних рішень та кібербезпеки;
- активне впровадження автоматизованих систем управління персоналом у середовищі метавсесвіту (віртуальний простір). Цифровізація HR - не просто тренд, а необхідність для сучасного бізнесу, який прагне бути конкурентоспроможним і гнучким [51; 52].

Передусім цифрова трансформація має бути спрямована на підвищення прозорості та результативності внутрішніх процесів компанії. Вона дозволяє значно прискорити обробку даних, а також забезпечує доступ до глибшої, більш масштабної та якісної аналітики. Це, у свою чергу, надає керівникам легкий доступ до ключових бізнес-індикаторів, сприяючи ухваленню стратегічно обґрунтованих рішень у стислі терміни. По-друге, цифровізація має трансформувати бізнес-процеси відповідно до змін потреб як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, а також сприяти формуванню нових моделей управління. Завдяки впровадженню цифрових рішень процес контролінгу за їх виконанням стає автоматизованим, прозорим, централізованим та високоефективним. Важливо, що результатом цього процесу є системне накопичення структурованих

даних, які можуть бути використані для подальшого аналізу та вдосконалення управлінських підходів [53, ст. 57].

В майбутніх умовах господарювання диджиталізація стала ключовим фактором ефективного управління персоналом. Вона охоплює всі етапи HR-процесів: від рекрутингу та онбордингу до оцінки результативності та управління кар'єрою. Завдяки цифровим інструментам зростає швидкість обробки даних, забезпечується прозорість і контроль, зменшуються витрати часу і ресурсів на рутинні завдання. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, чат-ботів, аналітики даних, а також інновацій у сфері віртуальної та доповненої реальності дозволяє компаніям не лише оптимізувати HR-функції, а й створити сучасне цифрове середовище для співробітників. Це сприяє підвищенню продуктивності, мотивації, якості прийняття рішень і конкурентоспроможності бізнесу загалом. Проте впровадження диджиталізаційних технологій потребує чіткої стратегії, врахування специфіки підприємства, навчання персоналу та захисту даних. Тільки зважений і поетапний підхід до цифрових трансформацій забезпечить стійкий розвиток HR-системи.

### 3.2 Перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації успішність компанії дедалі більше залежить не лише від впровадження новітніх технологій, а й від здатності формувати відповідну цифрову культуру. Цифрова культура - це сукупність цінностей, навичок, поведінкових норм та інструментів, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій у роботі з персоналом [24, с.10]. У HR вона проявляється через:

- використання HR-аналітики для прийняття рішень;
- автоматизацію рутинних процесів (рекрутинг, onboarding, оцінка ефективності);
- цифрові канали навчання та розвитку персоналу;

- впровадження платформ для взаємодії та комунікації (HR-портали, чати, колабораційні системи) [35, с.4].

Основні перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом схематично зображено на рисунку 3.1

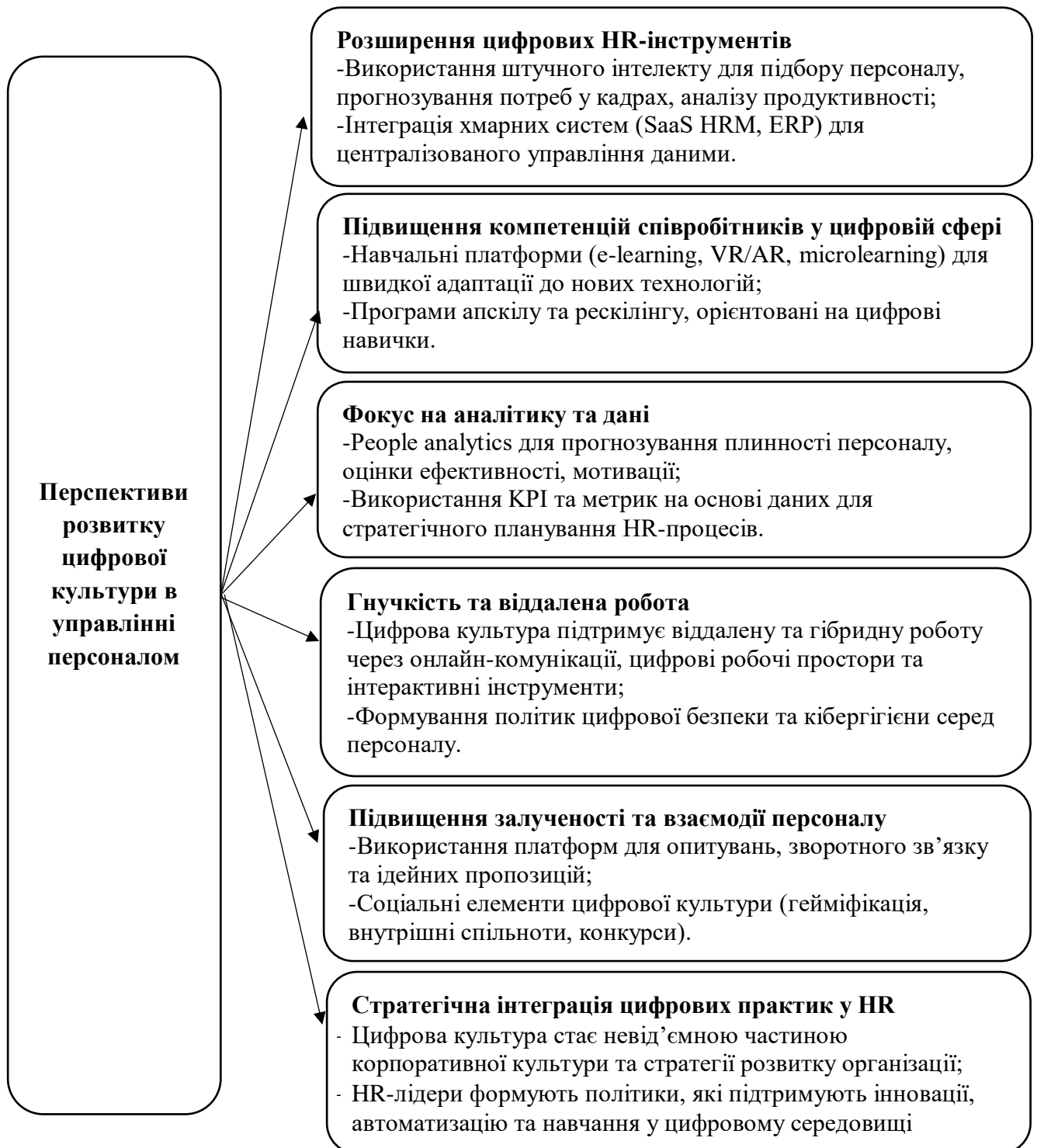


Рисунок 3.1 - Основні перспективи розвитку цифрової культури в управлінні персоналом

Джерело: складено з використанням [33, с.15].

Сутність цифрової культури полягає у розвитку середовища, де домінують такі принципи, як прозорість, швидкість, націленість на дані (data-driven), адаптивність та співпраця. Цифрова культура сприяє переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, мережевих структур, де кожен працівник має доступ до інформації, може ініціювати зміни та брати участь у прийнятті рішень. Це створює передумови для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації.

Ключовим чинником формування цифрової культури є готовність працівників до постійного професійного розвитку, використання цифрових інструментів у щоденній роботі та опанування навичок цифрової грамотності. Не менш важливою є роль керівництва, яке має демонструвати цифрове лідерство, підтримувати експериментування, заохочувати командну роботу та формувати клімат довіри. У такій культурі дані стають стратегічним ресурсом, а прийняття рішень ґрунтується на аналітиці, прогнозуванні та нових технологічних можливостях.

Крім того, цифрова культура організації сприяє розбудові ефективної комунікаційної екосистеми, де інформаційні потоки є відкритими, швидкими та інтегрованими. Це забезпечує синхронізацію дій між підрозділами, збільшує прозорість процесів і створює умови для швидкої реакції на зовнішні зміни.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій та цифровізації державного управління значну увагу приділяють формуванню цифрової культури в управлінні персоналом. Цифрова культура в HR передбачає інтеграцію сучасних технологій, платформ та інструментів у щоденну діяльність організації, розвиток цифрових компетенцій співробітників, а також створення умов для більш ефективної та прозорої взаємодії з клієнтами. У сфері державної служби зайнятості це питання набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість надання послуг громадянам, швидкість обробки інформації, адаптацію до змін на ринку праці та забезпечення інклюзивності послуг для різних груп населення.

Хмельницький центр зайнятості є важливим державним інститутом, що реалізує політику зайнятості на регіональному рівні, координує діяльність із працевлаштування громадян, організовує навчальні та перекваліфікаційні програми, а також забезпечує підтримку роботодавців. Впровадження цифрової культури в управлінні персоналом у ХОЦЗ відкриває широкі перспективи для автоматизації рутинних процесів, впровадження аналітичних систем, підвищення цифрової компетентності співробітників, а також покращення комунікації та взаємодії з клієнтами через сучасні електронні сервіси.

Перспективи розвитку цифрової культури в HR Хмельницького центру зайнятості охоплюють не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів та оптимізацію робочого часу персоналу, але й створення більш прозорої, доступної та гнучкої системи надання послуг громадянам. Вони включають використання електронних кабінетів, платформ для дистанційного навчання та консультацій, систем аналітики та прогнозування, а також впровадження інструментів цифрової взаємодії та комунікації.

Таким чином, розвиток цифрової культури в управлінні персоналом у Хмельницькому центрі зайнятості стає ключовим фактором підвищення ефективності роботи організації, адаптації до сучасних технологічних та соціально-економічних викликів, а також забезпечення високого рівня обслуговування громадян у сучасних умовах. Основними перспективами розвитку цифрової культури у Хмельницькому обласному центрі зайнятості вбачаємо такі:

1. Перехід до “smart” HR / smart public HR-менеджменту. Завдяки цифровим інструментам — HR-системам, аналітиці, платформам - служба може перейти від адміністративного обслуговування до стратегічного управління персоналом і клієнтами: прогнозувати потреби на ринку праці, аналізувати ефективність програм, підсилювати кар’єрне консультування. Це відповідає тренду, який описано у дослідженні про цифрову еволюцію HR-політики в публічному секторі

2. Підвищення цифрових компетенцій персоналу та клієнтів. Навчальні ініціативи, дистанційні/онлайн-формати, робота з електронними кабінетами - це

шанс підвищити рівень цифрової грамотності як працівників ХОЦЗ, так і громадян, які звертаються за послугами. Це важливо, особливо враховуючи, що цифровізація підсилює ефективність, оптимізує витрати, покращує залученість.

3. Гнучкі, клієнто-орієнтовані та доступні сервіси. Цифрова культура створює умови для зручних, швидких, доступних онлайн-послуг - що особливо актуально для віддалених районів, осіб з обмеженою можливістю відвідувати офіси, ВПО, людей з інвалідністю. Це підвищує інклюзивність служби.

4. Аналітика та дані для рішення політик та програм зайнятості. Використання даних (цифрових, статистичних, аналітичних) може допомогти ХОЦЗ краще розуміти тенденції на ринку праці, потреби роботодавців, ефективність програм навчання чи працевлаштування - і відповідно адаптувати свої стратегії. Це відповідає загальним напрямкам цифрової трансформації праці, описаним у дослідженнях.

5. Швидша адаптація до змін (економічних, соціальних, ринкових). У контексті сьогодення - з великими викликами: війна, внутрішні переміщення, зміни на ринку праці - цифрова культура дає можливість більш гнучко реагувати: запускати нові онлайн-послуги, оновлювати бази вакансій, проводити перекваліфікацію, підтримувати ВПО тощо.

6. Покращення внутрішньої організації та процесів HR-менеджменту. Це стосується автоматизації рутинних процесів, оцінки ефективності, onboarding-у, дистанційної взаємодії персоналу, взаємодії між філіями - що робить організацію більш оперативною та адаптивною. Також це відповідає моделі “digital + agile + people-oriented”, що описують сучасні дослідження цифрового HR у публічному секторі.

Проте існує, ряд викликів та ризиків, які потрібно враховувати при розвитку цифрової культури у Хмельницькому обласному центрі зайнятості, серед них:

1) Технічна і цифрова нерівність: не всі громадяни чи співробітники можуть мати доступ до інтернету або пристроїв - це може обмежити охоплення онлайн-послуг.

2) Недостатня цифрова компетентність серед частини персоналу або клієнтів: потрібно вкладати у навчання, підтримку, супровід змін.

3) Питання безпеки, конфіденційності, надійності даних - важливо, особливо при обробці персональних даних безробітних, роботодавців, ВПО тощо.

4) Потреба чіткої стратегії та управління змінами - без цього цифровізація може бути фрагментарною або навіть створити додаткові бар'єри.

5) Залежність від ресурсів та фінансування - цифрові рішення потребують підтримки, постійного оновлення, технічного супроводу.

Впровадження цифрової культури в управлінні персоналом у Хмельницькому центрі зайнятості є стратегічно важливим напрямом, що забезпечує підвищення ефективності роботи служби та покращення якості обслуговування клієнтів. Цифрова культура формує основу для інтеграції сучасних технологій у HR-процеси, таких як електронні кабінети, онлайн-реєстрація, дистанційне консультування, автоматизовані системи обліку та аналітики персоналу. Завдяки цьому підвищується продуктивність працівників, оптимізується час на рутинні завдання, а також створюються умови для оперативного прийняття рішень на основі даних.

Якщо Хмельницький обласний центр зайнятості вирішить просувати цифрову культуру системно - можна розглянути такі кроки:

1. Розробити стратегію цифрового HR / цифрового управління персоналом - з урахуванням контексту служби, клієнтів, потреб, ресурсів.

2. Запускати тренінги та програми підвищення цифрових навичок для співробітників і - за можливості - для клієнтів (особливо тих, хто буде користуватись онлайн-сервісами).

3. Активно просувати онлайн-послуги і е-сервіси: електронні кабінети, мобільний застосунок, дистанційне консультування, онлайн-курси / перепідготовку, сталі канали зворотного зв'язку.

4. Використовувати дані та аналітику для прийняття рішень: аналіз попиту та пропозиції на ринку праці, ефективність програм працевлаштування/навчання, виявлення уразливих груп, прогнозування.

5. Забезпечити цифрову інклюзивність: це означає врахування, що не всі можуть користуватись онлайн-інструментами, потребують підтримки, альтернативних форматів або додаткової комунікації.

6. Працювати над організаційною зміною та культурою: HR-політики, мотивація до змін, підтримка персоналу, зворотний зв'язок, постійне вдосконалення.

Перспективи розвитку цифрової культури у Хмельницькому обласному центрі зайнятості охоплюють кілька ключових напрямів. По-перше, розширення цифрових HR-інструментів дозволяє не лише автоматизувати поточні процеси, але й прогнозувати потреби на ринку праці, оцінювати ефективність програм працевлаштування та навчання, що сприяє більш стратегічному управлінню персоналом. По-друге, підвищення цифрової компетентності співробітників та клієнтів сприяє створенню інклюзивного та доступного середовища, де цифрові сервіси стають зрозумілими та ефективними для всіх груп населення.

По-третє, розвиток аналітичних можливостей через використання даних дозволяє відстежувати ефективність HR-процесів, прогнозувати тенденції ринку праці та приймати обґрунтовані управлінські рішення. По-четверте, цифрова культура сприяє гнучкості організації та адаптації до сучасних викликів, зокрема у контексті війни, внутрішньо переміщених осіб та трансформацій ринку праці, що підвищує здатність Хмельницького обласного центру зайнятості швидко реагувати на зміни та забезпечувати необхідні послуги громадянам.

Для Хмельницького обласного центру зайнятості, як ключової інституції на ринку праці регіону, формування й розвиток цифрової культури стає не лише вимогою часу, а й стратегічним чинником підвищення результативності діяльності. З огляду на зростання обсягу цифрових сервісів, автоматизацію адміністративних процедур, потребу у швидкому доступі до інформації та розвитку дистанційних форм обслуговування, цифрова культура працівників і керівництва визначає конкурентоспроможність установи та якість наданих послуг.

Розвиток цифрової культури впливає на Хмельницький обласний центр зайнятості комплексно - змінює внутрішні управлінські процеси, оптимізує документообіг, підвищує аналітичні можливості та забезпечує відкритість і прозорість діяльності. Водночас цифрова культура сприяє формуванню нових підходів до професійного розвитку персоналу, розширює інструменти комунікації між працівниками, а також покращує якість взаємодії з клієнтами - безробітними та роботодавцями. Зміщення акценту з традиційних паперових процедур на електронні сервіси дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, прискорити процеси реєстрації, пошуку роботи та консультування.

Важливою складовою впливу цифрової культури є зміна організаційної поведінки: працівники, які володіють цифровими навичками, демонструють більшу гнучкість, готовність до інновацій, здатність працювати з великими масивами даних та застосовувати сучасні HR-інструменти. Це створює середовище, у якому центр зайнятості може швидше реагувати на виклики ринку праці, забезпечувати сталий розвиток і відповідати очікуванням громадян щодо рівня державних послуг.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано ключові напрями вдосконалення управління персоналом на основі диджиталізації, зосереджуючи увагу як на практичних рекомендаціях щодо впровадження цифрових HR-рішень, так і на перспективах розвитку цифрової культури в управлінні персоналом, зокрема в умовах діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості. Проведене дослідження дозволяє розглядати диджиталізацію не як окремий технологічний інструмент, а як комплексний трансформаційний процес, що охоплює стратегію, організаційну структуру, компетенції персоналу, управлінські підходи та корпоративну культуру.

Доведено, що впровадження цифрових HR-рішень є необхідною умовою підвищення ефективності сучасної системи управління персоналом. Сформульовані рекомендації засвідчують, що успіх цифрової трансформації

залежить від поетапного та системного підходу: від аудиту наявних HR-процесів і визначення стратегічних цілей цифровізації до вибору релевантних цифрових інструментів, інтеграції систем, навчання персоналу та постійного моніторингу результатів. Обґрунтовано доцільність використання HRM-, ATS-, LMS-систем, електронного документообігу, HR-аналітики, RPA та інструментів штучного інтелекту як засобів оптимізації рутинних операцій, підвищення прозорості кадрових процесів і підтримки управлінських рішень на основі даних. Важливим акцентом є необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, що особливо актуально для державних і соціально орієнтованих установ.

Визначено, що технологічні інновації не можуть бути ефективними без формування відповідної цифрової культури. Цифрова культура розглядається як сукупність цінностей, навичок і моделей поведінки, які сприяють активному використанню цифрових інструментів, аналітики та інновацій у щоденній роботі з персоналом. Доведено, що розвиток цифрової культури забезпечує перехід до data-driven управління, підвищує адаптивність організації, сприяє відкритості комунікацій і формуванню гнучких, клієнтоорієнтованих моделей HR-менеджменту. Для Хмельницького обласного центру зайнятості це відкриває перспективи переходу до smart HR та smart public HR-менеджменту, підвищення цифрових компетентностей персоналу і клієнтів, розвитку інклюзивних онлайн-сервісів та використання аналітики для прогнозування тенденцій ринку праці.

Водночас акцентовано увагу на наявних викликах і ризиках цифрової трансформації: цифровій нерівності, недостатньому рівні цифрової грамотності окремих груп персоналу й клієнтів, загрозах інформаційній безпеці, обмеженості ресурсів та потребі в ефективному управлінні змінами. Це підтверджує, що розвиток цифрової культури й упровадження HR-технологій потребують чіткої стратегії, управлінської підтримки та довгострокових інвестицій у людський капітал. Диджиталізація управління персоналом є стратегічним інструментом модернізації HR-системи та підвищення результативності діяльності організацій у сучасних соціально-економічних умовах. Для Хмельницького обласного центру зайнятості вона створює підґрунтя для підвищення якості надання послуг

громадянам, оптимізації внутрішніх процесів, зміцнення аналітичних можливостей і підвищення стійкості до зовнішніх викликів. Реалізація запропонованих рекомендацій і розвиток цифрової культури дозволять забезпечити поступовий перехід до сучасної, гнучкої та орієнтованої на дані системи управління персоналом, що відповідатиме вимогам цифрової економіки та суспільства знань.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження даної теми кваліфікаційної роботи дозволяє зробити певні висновки, а саме:

1. Цифровізація управління персоналом є одним із ключових напрямів модернізації сучасних організацій, оскільки вона формує нову модель роботи з людськими ресурсами, орієнтовану на ефективність, оперативність та стратегічність. Її сутність полягає не лише у впровадженні технічних інструментів чи автоматизації рутинних процедур, а у створенні комплексної цифрової екосистеми, яка забезпечує якісно новий рівень взаємодії між працівниками та роботодавцем. Цифрові технології трансформують традиційні HR-процеси - від рекрутингу до оцінювання та розвитку персоналу - роблячи їх гнучкішими, прозорішими та адаптивнішими до змін зовнішнього середовища.

Досягнення цілей цифровізації, серед яких оптимізація роботи HR-служб, підвищення точності та швидкості управлінських рішень, розширення можливостей для навчання та професійного зростання працівників, сприяє зміцненню кадрового потенціалу та стратегічного розвитку підприємства. Завдяки впровадженню цифрових платформ та аналітичних інструментів організації отримують можливість працювати з великими масивами даних, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби, оцінювати рівень ефективності працівників, формувати персоналізовані траєкторії розвитку та більш зважено приймати управлінські рішення.

Значення цифровізації в управлінні персоналом проявляється у підвищенні продуктивності організації, зменшенні кадрових ризиків, удосконаленні комунікацій та формуванні позитивного досвіду працівника. Вона забезпечує інтеграцію сучасних підходів до мотивації, адаптації й оцінювання персоналу, водночас створюючи передумови для гнучкої роботи та інноваційних моделей взаємодії, які відповідають вимогам цифрової економіки. Цифрові інструменти дозволяють не лише скорочувати витрати часу і ресурсів, а й посилюють

конкурентні переваги підприємства, сприяючи підвищенню його стійкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Цифровізація персоналу виступає стратегічним чинником розвитку організацій у сучасних умовах та стає необхідною умовою ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами. Комплексне впровадження цифрових рішень формує підґрунтя для підвищення якості HR-процесів, розвитку компетентностей працівників, інноваційності та стабільного зростання підприємства.

2. Аналіз основних інструментів диджиталізації HR-процесів свідчить про те, що цифрова трансформація управління персоналом є ключовим чинником підвищення ефективності роботи сучасних організацій. Використання HRM-платформ, ATS-систем, інструментів аналітики, сервісів для онлайн-навчання, чат-ботів, RPA-рішень та інших цифрових технологій забезпечує комплексну модернізацію HR-функцій, дозволяючи оптимізувати та стандартизувати основні кадрові процеси. Цифрові інструменти значно зменшують навантаження на HR-фахівців, дають можливість фокусуватися на стратегічних напрямках - розвитку персоналу, формуванні корпоративної культури, управлінні талантами та підвищенні залученості співробітників.

Використання технологій на основі штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання відкриває нові можливості для прогнозової аналітики, точнішої оцінки компетенцій, швидкого відбору кандидатів і персоналізації навчальних траєкторій. Це сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, усуває суб'єктивні фактори та забезпечує прозорість процесів. Інструменти автоматизації - такі як чат-боти, електронний документообіг та роботизовані системи - створюють ефективне цифрове середовище, яке полегшує комунікацію та прискорює обіг інформації в організації.

3. Цифрова трансформація управління персоналом є ключовим інструментом сучасного HR-менеджменту, який дозволяє організаціям підвищити ефективність, гнучкість та адаптивність до швидкозмінного ринку праці. Однією з головних переваг цифровізації HR-процесів є автоматизація рутинних операцій,

що забезпечує економію часу, зменшення людських помилок та оптимізацію ресурсів. Використання сучасних інструментів, таких як HRM-системи, LMS, TMS, RPA, HR-аналітика та мобільні додатки, дозволяє отримувати об'єктивні дані про ефективність персоналу, прогнозувати потреби у кадрах і планувати розвиток співробітників на основі аналітики. Крім того, цифрова трансформація сприяє підвищенню залученості та мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури і формуванню сильного HR-бренду, що підвищує привабливість компанії для потенційних кандидатів і зберігає талановитих працівників.

Водночас процес цифровізації управління персоналом пов'язаний із рядом викликів, які потребують системного підходу. До них належать складність впровадження технологій та інтеграції різних платформ, високі початкові інвестиції, а також опір співробітників до змін і нових методів роботи. Не менш важливими є питання безпеки та конфіденційності персональних даних, розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців і співробітників, а також управління організаційними та культурними бар'єрами. Технологічні ризики, надмірна залежність від систем і потреба у постійному оновленні інструментів також можуть ускладнювати процес трансформації.

4. Хмельницький обласний центр зайнятості є провідна установа регіону у сфері реалізації державної політики зайнятості населення. Високий рівень автоматизації процесів, розгалужена мережа філій та професійна команда забезпечують ефективне функціонування системи зайнятості в області. Подальше вдосконалення організаційної структури управління, зокрема шляхом посилення аналітичних функцій та впровадження сучасних інформаційних технологій, сприятиме підвищенню результативності діяльності центру та рівня задоволеності громадян послугами служби зайнятості.

5. Аналіз існуючих HR-процесів у Хмельницькому центрі зайнятості свідчить про те, що діяльність установи у сфері управління персоналом є системною, структурованою та орієнтованою на забезпечення високої ефективності роботи працівників. Центр зайнятості, як частина загальнодержавної

структури, працює за уніфікованими стандартами, що дозволяє підтримувати єдиний підхід до кадрової політики, чітко регламентувати обов'язки, відповідальність і процедури кадрового адміністрування. Основні HR-процеси - формування кадрового резерву, підбір і адаптація персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання професійних компетенцій, управління мотивацією - функціонують на високому рівні та відповідають сучасним вимогам державної служби.

Важливо підкреслити, що установа активно рухається в напрямі модернізації та цифровізації кадрової роботи. Використання електронного документообігу, цифрових баз обліку персоналу, систем онлайн-комунікації й дистанційного навчання дозволяє оптимізувати рутинні операції, зменшити бюрократичне навантаження і прискорити ухвалення управлінських рішень. Це свідчить про орієнтацію організації на інноваційні підходи до HR-менеджменту, що сприяє підвищенню операційної ефективності та якості взаємодії між співробітниками.

6. Аналіз цифрових HR-рішень, що впроваджуються в Хмельницькому обласному центрі зайнятості (ХОЦЗ), свідчить про значний прогрес у цифровій трансформації процесів управління персоналом та обслуговування клієнтів. Впроваджені онлайн-сервіси, мобільні додатки, електронні кабінети для безробітних, гарячі лінії та чат-боти забезпечують оперативну комунікацію між центром, шукачами роботи та роботодавцями, підвищують доступність послуг та зменшують адміністративне навантаження на співробітників.

Використання цифрових рішень дозволяє ХОЦЗ автоматизувати базові HR-процеси: реєстрацію безробітних, облік вакансій, підбір персоналу, організацію професійного навчання та перекваліфікації. Це сприяє підвищенню ефективності внутрішньої роботи центру та покращенню якості соціальних послуг для населення. Крім того, електронні сервіси забезпечують прозорість діяльності організації, відкриваючи доступ до звітності та статистичних даних, що важливо для контролю та моніторингу результативності державної служби зайнятості.

Разом із тим, аналіз показує, що цифровізація ХОЦЗ поки що не є комплексною: внутрішні процеси управління персоналом, документообігу та аналітики не повністю автоматизовані, а інтеграція між різними цифровими платформами обмежена. Існують обмеження щодо доступності сервісів для частини населення з низьким рівнем цифрової грамотності, а також недостатня публічна аналітика ефективності цифрових HR-інструментів.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що впровадження цифрових HR-рішень у ХОЦЗ позитивно впливає на продуктивність організації та якість надання послуг, проте має потенціал для подальшого розвитку. Рекомендаціями для покращення є розширення внутрішньої автоматизації HR-процесів (впровадження HRM, EDM, RPA-інструментів), покращення інтеграції систем та підвищення цифрової грамотності як персоналу, так і клієнтів. Такий підхід забезпечить ефективну роботу центру, підвищить задоволеність клієнтів та дозволить максимально використовувати можливості цифрової трансформації для досягнення стратегічних цілей ХОЦЗ.

7. Загалом, цифрові HR-рішення відкривають широкі можливості для розвитку організації - від підвищення продуктивності та зниження операційних витрат до покращення якості управлінських рішень. Проте максимальний ефект можливий лише за умови системного підходу та зваженої реалізації рекомендацій. Таким чином, цифровізація HR - це не одноразовий проєкт, а безперервний процес удосконалення, який дозволяє підприємству залишатися гнучким, інноваційним та конкурентоспроможним у сучасних умовах.

Успішне впровадження цифрових HR-рішень потребує системного підходу: від аналізу існуючих процесів до навчання персоналу й оцінювання ефективності. Цифрова трансформація не лише оптимізує роботу HR-підрозділу, а й підвищує гнучкість організації, її конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на зміни. Правильно підібрані інструменти забезпечують прозорість HR-процесів, зменшення рутинних операцій і створюють передумови для стратегічного управління людським капіталом.

8. Разом із тим, розвиток цифрової культури потребує подолання певних викликів: необхідно забезпечити цифрову компетентність персоналу, подолати опір змінам, гарантувати безпеку даних та фінансову підтримку для впровадження сучасних технологій. Важливо, щоб ці процеси відбувалися системно, у рамках стратегії цифровізації, з активною участю керівництва та залученням співробітників до змін.

Отже, формування та розвиток цифрової культури в управлінні персоналом у Хмельницькому центрі зайнятості створює передумови для більш ефективної, адаптивної та інноваційної організації. Вона сприяє підвищенню продуктивності персоналу, поліпшенню якості обслуговування клієнтів та забезпечує стійкий розвиток служби в умовах сучасних соціально-економічних та технологічних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaloshina T.Y., Belskaya Y.V. Corporate culture values as an HR management tool. 2023. URL: <https://1economic.ru/lib/117242> (дата звернення: 7.12.2025).
2. Digital Methods and Technologies of Forming an Innovative Labour Market Information Support System in Ukraine. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1670> (дата звернення: 7.12.2025).
3. Nurhasanah; Sinambela. Digital Transformation In Human Resource Management: Challenges And Opportunities. 2023. URL: <https://sociohum.net/index.php/INJOLE/article/view/19> (дата звернення: 1.12.2025).
4. Панченко В., Кривенко О. Forming a Human Resources Management Strategy under Business Digital Transformation. 2024. С. 1–13. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15649/1/3.pdf> (дата звернення: 1.12.2025).
5. Maghsoudi M. та ін. Mapping the Landscape of AI Driven Human Resource Management. 2023. С. 1–34. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.09798> (дата звернення: 5.12.2025).
6. Прокопенко О. Digital tools in human resource management. SER.net.ua, 2023. URL: <https://ser.net.ua> (дата звернення: 1.12.2025).
7. Systemic Transformations of the Labour Market Amidst Technological Economic Development. С. 1–18. URL: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/105/98> (дата звернення: 4.12.2025).
8. Zavyalova E. The Digitalization of Human Resource Management. Foresight Journal, 2022. С. 1–15. URL: <https://foresightjournal.org/wp-content/uploads/2024/12/19233-Article-Text-50192-1-1-20240208.pdf> (дата звернення: 4.12.2025).
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Хмельницький,

2024. С. 45–46. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156> (дата звернення: 8.12.2025).

11. Вербівська Л. В., Блеско Н. В. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. Суми, 2024. URL: <https://archer.chnu.edu.ua> (дата звернення: 4.12.2025).

12. Вознюк Є. О. Особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом для формування ефективної HR-системи. Харків, 2025. 56 с.

13. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Хмельницький, 2025. 72 с.

14. Гарасим П. Управління персоналом у державному секторі. Львів: ЛНУ, 2021. 244 с.

15. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. Черкаси, 2025. 64 с. С. 21-31. DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237

16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Вінниця, 2022. 118 с.

17. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Дніпро, 2022. 84 с.

18. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Харків, 2024. 96 с.

19. Державна служба зайнятості. Офіційний сайт. URL: <https://khm.dcz.gov.ua> (дата звернення: 1.12.2025).

20. Державна служба зайнятості. Ринок праці України – 2023: аналітичний звіт. Київ: ДСЗ, 2023. URL: [https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/07\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_2023.pdf](https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/07_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023.pdf) (дата звернення: 1.12.2025).

21. Державна служба зайнятості. Ринок праці України – 2024: аналітичний звіт. Київ: ДСЗ, 2024. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey> (дата звернення: 1.12.2025).
22. Державна служба зайнятості. Ринок праці України – 2025: аналітичний звіт. Київ: ДСЗ, 2025. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення: 1.12.2025).
23. Зленко О., Лященко І. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Переяслав, 2024. 92 с.
24. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Хмельницький, 2024. 76 с.
25. Колот А. М., Грیشнова О. Людський капітал та HR-менеджмент. Київ: КНЕУ, 2020. 368 с.
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Київ, 2024. 104 с.
27. Кравчук І. О., Варіс О. І., Рябоконт І. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR-стратегію. Одеса, 2023. 88 с.
28. Літинська В. Управління кар'єрою персоналу. Хмельницький, 2015. 152 с.
29. Матківська Х. С. Цифровізація HR-менеджменту в підрозділах цивільного захисту. Львів, 2023. 64 с.
30. Мельниченко С., Лосіцька Т., Беляєва Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. Київ, 2022. 118 с.
31. Мельничук Д. П. Управління трудовими ресурсами: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2022. 290 с.
32. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. Київ, 2024. 80 с.
33. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом. Херсон, 2021. 72 с.

34. Понінківська територіальна громада. Офіційний сайт. URL: <https://poninkivska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 4.12.2025).

35. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. Чернігів, 2023. 82 с.

36. Ремньова Л., Хмелевський С. Дигіталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. Чернігів, 2023. 82 с.

37. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Харків, 2025. 124 с.

38. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. 2024. 68 с.

39. Судилківська сільська рада. Офіційний сайт. URL: <https://sudrada.gov.ua> (дата звернення: 3.12.2025).

40. Татаринцева Ю., Пушкар О., Шевченко М., Осипова С., Кочетова Т. Вплив управління корпоративною культурою в мережі на фінансові результати підприємства. Харків, 2021. 112 с.

41. Трояновська А., Батрак Є., Цьопа Н. Огляд технологій RPA. Київ, 2023. 74 с.

42. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Київ, 2023. 68 с.

43. Хмельницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.khm.gov.ua> (дата звернення: 1.12.2025).

44. Хмельницький обласний центр зайнятості. URL: <https://khm.dcz.gov.ua> (дата звернення: 1.12.2025).

45. Хмельницький обласний центр зайнятості. Публічні звіти та інформаційні довідки.

46. Чупріна М., Жалдак Г. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. Київ, 2020. 28 с.

47. Шепетівська районна державна адміністрація. Офіційний сайт. URL: <https://sheprda.gov.ua> (дата звернення: 2.12.2025).

48. Олена Мантур-Чубата, Олександр Горбатюк, Юрій Сковрон. Діяльність служб зайнятості України та Ізраїлю: особливості та порівняльна характеристика / Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Відповідальний за випуск: Тетяна Боднарчук. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2023. 262 с. С. 149-154.

49. О. Горбатюк, Ю. Сковрон. Діджиталізація hr-процесів в організації / Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] : тези доп. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – 516 с. (укр., англ.). С. 78-80.

50. Горбатюк Олександр, Сковрон Юрій Удосконалення організації праці в умовах євроінтеграції економіки України / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 52-54

51. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції [Електронний ресурс] / Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О.// Проблеми сучасних трансформацій - 2024 - Режим доступу до ресурсу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04>.

52. Горбатюк О, Сковрон Ю. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.

[Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. – 462 с. С. 233-237

53. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації [Електронний ресурс] / Бардадим С.А., Невмержицька С.М. // Київський національний університет технологій та дизайну - 2020 - Режим доступу до ресурсу: <https://surl.li/kmpxc1>.