

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБЛІКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Ірина Геннадіївна Бащук,
канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-8669-9531>*

Ефективне управління кадрами та обізнаність про кадровий потенціал в сучасних умовах функціонування підприємств набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Людський капітал виступає не лише ресурсом, а й стратегічним активом, який формує інноваційний потенціал організації, визначає рівень її адаптивності та результативності. В умовах цифрової трансформації економіки відбувається переосмислення змісту та інструментарію оцінки та управління кадрами, що потребує інтеграції класичних принципів менеджменту персоналу з інструментами аналітики, автоматизації та інформаційно-комунікаційних технологій.

Проблематика управління кадрами традиційно розглядається у межах економічної теорії праці, теорії управління персоналом та організаційної поведінки. За визначенням О. Грیشної [1,2], управління кадрами – це цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації. Науковці Козлова О.Г., Захарова І.О., Денежников С.С., Статівка В.І. [3] наголошують, що система управління кадрами є складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з індивідуальними інтересами працівників.

Сутність управління кадрами розкривається через поєднання економічних, соціальних та організаційно-психологічних аспектів впливу на персонал. Основним змістом цієї діяльності є планування чисельності та структури персоналу, формування кадрової політики, добір і адаптація працівників, оцінювання їх компетентностей, мотивація, розвиток та контроль результатів трудової діяльності. Управління кадрами є цілісною підсистемою економічного управління, орієнтованою на забезпечення ефективної взаємодії трудових, фінансових і інформаційних ресурсів підприємства.

Система економічного управління підприємством передбачає узгоджене функціонування фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової та кадрової підсистем. При цьому управління кадрами виконує роль зв'язувальної ланки, що забезпечує реалізацію економічної стратегії через раціональне використання людського капіталу.

За твердженням Л. Шитікової [4], ефективна кадрова політика сприяє підвищенню результативності підприємства завдяки оптимізації витрат на персонал, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури. Економічний аспект управління кадрами

проявляється у використанні інструментів оцінювання трудового потенціалу, формуванні системи мотивації, що враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули, а також у запровадженні обліково-аналітичного супроводу кадрових рішень.

Таким чином, управління кадрами можна визначити як економічний механізм формування, розподілу та ефективного використання людських ресурсів, спрямований на забезпечення фінансової стабільності, інноваційної спроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем диджиталізації бізнес-процесів, що істотно впливає на методологію управління кадрами. Цифрова трансформація охоплює автоматизацію HR-процесів (Human Resources processes), запровадження електронних систем обліку та аналітики персоналу, використання технологій штучного інтелекту, великих обсягів інформації (далі – Big Data) та хмарних рішень у сфері HRM (Human Resources Management, далі HRM).

Згідно з аналітичними звітами глобальних досліджень Deloitte Global Human Capital Trends і локального опитування Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey у 2023-2025 р. [5], цифрові технології у сфері управління персоналом сприяють зниженню адміністративних витрат, підвищенню точності кадрового обліку та ефективності комунікацій. Вітчизняні науковці Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [6] акцентують, що цифровізація зумовлює перехід HR-служб від адміністративно-облікових до аналітично-стратегічних функцій, орієнтованих на прогнозування потреб у персоналі та оцінку економічної ефективності кадрових рішень. У цьому контексті управління кадрами набуває нової функціональної ролі – інформаційно-аналітичної, що забезпечує формування бази даних для прийняття управлінських рішень на основі цифрових індикаторів продуктивності, лояльності та компетентності персоналу.

Ефективне управління кадрами неможливе без належного інформаційного забезпечення, основу якого становить система кадрового обліку. Вона формує інформаційний масив, необхідний для аналізу динаміки чисельності персоналу, рівня його кваліфікації, структури витрат на оплату праці та оцінювання економічної віддачі від використання людського капіталу.

Науковці Брохун Н.С., Новіченко Л. С. [7] зазначають, що інтеграція бухгалтерського та кадрового обліку сприяє побудові комплексної обліково-аналітичної системи управління персоналом, яка дозволяє узгодити дані про витрати з показниками ефективності праці. Такий підхід підвищує обґрунтованість кадрових рішень і забезпечує можливість кількісного вимірювання результативності HR-політики.

Метою дослідження є науково-теоретичне узагальнення сутності та змісту управління кадрами та оцінки кадрового потенціалом на підставі обліково-аналітичного забезпечення інформаційної системи підприємства, що формується в сучасних умовах розвитку цифровізації та обробки Big Data. Актуальність дослідження підтверджує високий інтерес науковців до управління кадровим потенціалом в сучасних умовах цифровізації, а також переходу від адміністративного до аналітичного типу управління кадрами, що базується на

цифрових даних, автоматизованих системах і технологіях штучного інтелекту. Важливим аспектом є розкриття ролі облікових процесів у забезпеченні кадрової політики, визначення їх функціонального змісту, аналітичного потенціалу та напрямів розвитку в умовах цифровізації економічного середовища.

У сучасних умовах інноваційного розвитку та цифрової трансформації економіки ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Водночас результативність реалізації кадрової політики значною мірою залежить від якості облікових процесів, що забезпечують інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Облікова система виконує функцію інтегратора даних про персонал, витрати на його утримання, продуктивність праці та економічну віддачу людського капіталу.

В умовах зростання ролі нематеріальних активів, знань та компетенцій працівників, кадрова політика підприємства має спиратися на достовірну, релевантну та оперативну інформацію. Саме облікові процеси формують цю інформаційну базу, що дає змогу здійснювати стратегічне управління персоналом, оцінювати ефективність використання трудових ресурсів і визначати економічну доцільність кадрових рішень.

У науковій літературі [1, 3, 8] кадрова політика визначається як цілісна система принципів, методів, форм і засобів управління персоналом, спрямованих на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, розвиток та мотивацію. Кадрова політика – це стратегічно орієнтований процес формування та реалізації потенціалу людських ресурсів з урахуванням соціально-економічних і технологічних змін. Ефективна кадрова політика має будуватися на принципах наукової обґрунтованості, комплексності, адаптивності та економічної доцільності. Це означає, що усі кадрові рішення повинні базуватися на аналітичних даних, отриманих із системи управлінського та бухгалтерського обліку. Отже, кадрова політика підприємства є не лише складовою загальної стратегії управління, а й важливою економічною категорією, реалізація якої можлива лише за наявності повної, систематизованої інформації про персонал, його компетенції, витрати й результативність праці.

Облікові процеси формують основу для аналітичного супроводу кадрової політики, оскільки забезпечують:

систематизацію даних про персонал – кількісний і якісний склад, структуру зайнятості, динаміку змін у штаті;

облік витрат на персонал – заробітна плата, соціальні внески, навчання, підвищення кваліфікації, пільги та компенсації;

аналіз продуктивності праці – співвідношення результатів діяльності та витрат трудових ресурсів;

контроль ефективності кадрових рішень – зіставлення запланованих і фактичних показників.

Взаємозв'язок між системою обліку й кадровою політикою має двосторонній характер: кадрова політика формує потребу у відповідній інформації, а облікові процеси – забезпечують її створення та аналітичне відображення. Таким чином, облік виступає інформаційним інструментом

управління людським капіталом.

У межах загальної системи управління підприємством облікові процеси кадрової складової можна поділити на три рівні відповідно до видів обліку:

операційний рівень – первинний облік кадрів та їх рух, табелювання, розрахунок заробітної плати, нарахування зарплатних податків і зборів;

аналітичний рівень – формування показників ефективності використання персоналу, оцінювання трудового потенціалу, аналіз витрат і результатів діяльності;

стратегічний рівень – використання даних обліку для прогнозування потреби в кадрах, планування професійного розвитку та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури персоналу.

В економічній теорії людський капітал розглядається як актив, що приносить майбутні вигоди підприємству. Проте в системі традиційного бухгалтерського обліку він не має прямого відображення, що ускладнює його оцінювання. Тому все більшої актуальності набувають концепції обліку людського капіталу, які пропонують розширення інформаційного поля фінансової звітності за рахунок нефінансових показників.

Згідно зі стандартом ISO 30414:2025 «Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure» [9], облікові процеси повинні охоплювати дані щодо: залучення та утримання працівників; компетенцій і навчання; продуктивності праці; індексу задоволеності персоналу; економічної доданої вартості людського капіталу. Інтеграція цих показників у систему внутрішньої звітності дозволяє оцінити економічну ефективність кадрової політики й виявити резерви підвищення результативності. В той час, як сучасні тенденції цифровізації спричиняють кардинальні зміни у формуванні кадрової інформації. Впровадження HRM-систем, ERP-рішень (Enterprise Resource Planning), електронного документообігу та аналітичних платформ забезпечує автоматизацію облікових процесів, зниження витрат часу та підвищення достовірності даних.

Як зазначають Грішнова О, Марковець Д. [2], цифрові облікові технології створюють новий рівень прозорості кадрових процесів, що дає змогу здійснювати моніторинг ефективності персоналу в реальному часі. Це формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі даних (data-driven management). Отже, використання облікової аналітики у сфері кадрової політики дозволяє підприємству: прогнозувати кадрові ризики (плинність кадрів, дефіцит компетенцій); аналізувати рентабельність інвестицій у навчання; оцінювати вплив мотиваційних програм на результати праці; оптимізувати структуру персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Таким чином, цифрова трансформація облікових процесів сприяє переходу від традиційного адміністративного обліку кадрів до стратегічного управління людськими ресурсами на основі аналітики.

У практиці вітчизняних підприємств в будові управлінської системи облікові процеси часто розглядаються як допоміжна функція, що забезпечує ведення документації. Проте сучасна управлінська парадигма вимагає перетворення обліку на інтелектуальний центр даних для HR-відділу.

Наприклад, впровадження облікових модулів у межах ERP-систем (як-от SAP SuccessFactors, BAS Управління підприємством) дозволяє інтегрувати дані про персонал із фінансовими показниками, автоматизувати розрахунок KPI та відстежувати вплив кадрових рішень на прибутковість бізнесу. І, як результат, облікові процеси стають інструментом стратегічної аналітики, що дозволяє перетворювати кадрову політику з адміністративного напрямку на драйвер економічного зростання підприємства.

Вважаємо, що роль облікових процесів у забезпеченні кадрової політики підприємства є ключовою, оскільки саме вони формують достовірну, систематизовану та релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень. Облікова система стає невід'ємним елементом кадрової стратегії, забезпечуючи взаємозв'язок між економічними, соціальними та управлінськими аспектами функціонування підприємства.

В умовах сьогодення пріоритетними напрямками розвитку кадрових облікових процесів є:

- впровадження цифрових технологій і автоматизації HR-аналітики;
- інтеграція кадрового обліку з фінансовим та стратегічним управлінням;
- формування системи обліку людського капіталу відповідно до міжнародних стандартів нефінансової звітності;
- підвищення рівня аналітичної компетентності фахівців облікової сфери.

Таким чином, облікові процеси не лише забезпечують інформаційне підґрунтя кадрової політики, але й виступають інструментом формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація або цифровізація – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери організації, що призводить до зміни традиційних бізнес-процесів, моделі управління та підходів до створення цінності для підприємства та його персоналу.

У сфері обліку цифровізація передбачає: автоматизацію бухгалтерських і управлінських процесів; інтеграцію ERP-систем, які об'єднують фінансову, операційну та кадрову інформацію; використання аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації ресурсів; впровадження хмарних технологій для забезпечення оперативного доступу до облікової інформації.

У HR-менеджменті цифровізація проявляється через: автоматизацію рекрутингу та адаптації персоналу; оцінювання компетенцій і продуктивності праці з використанням цифрових платформ; впровадження HR-аналітики для прийняття стратегічних кадрових рішень; організацію онлайн-навчання та розвитку працівників; забезпечення взаємодії між керівництвом і персоналом через цифрові комунікаційні інструменти.

Цифрова трансформація у HR-менеджменті та обліку дозволяє підприємству переходити від традиційного адміністративного підходу до управління на основі даних (data-driven management), підвищуючи прозорість, ефективність і адаптивність організації.

Процес цифрової трансформації можна поділити на кілька логічних етапів, які забезпечують системність і послідовність змін (табл. 1).

Основні етапи та завдання процесу цифрової трансформації в бухгалтерському обліку та HR-менеджменті

Етап процесу цифрової трансформації	Основні завдання	Приклади в бухгалтерському обліку	Приклади в HR-менеджменті
1. Оцінка стану і потреб організації	Аналіз існуючих процесів, виявлення вузьких місць	Виявлення ручних процедур у фінансовому обліку, дублювання даних	Виявлення неефективного рекрутингу, відсутність аналітики з продуктивності
2. Розробка стратегії цифровізації	Визначення пріоритетів, формування плану, бюджетування	Впровадження ERP-системи для інтеграції обліку	Визначення HR-платформи для автоматизації рекрутингу та оцінки персоналу
3. Впровадження цифрових рішень	Інтеграція систем, запуск процесів, навчання	Автоматизація обліку витрат, зарплати, фінансових звітів	Впровадження HRM-систем для оцінки компетенцій, KPI та навчання
4. Навчання персоналу і зміна культури	Підвищення цифрових компетенцій, адаптація під нові процеси	Навчання бухгалтерів роботі в ERP, аналітика даних	Підготовка HR-фахівців до роботи з цифровими платформами, мотивація працівників
5. Оцінка ефективності та оптимізація	Моніторинг KPI, корекція процесів	Аналіз точності та своєчасності фінансової звітності	Оцінка продуктивності, ефективності програм навчання та утримання персоналу

Отже, процес цифрової трансформації в бухгалтерському обліку та HR-менеджменті є поетапним і системним, охоплюючи як технологічні, так і організаційно-культурні зміни. На початкових етапах ключовими завданнями є діагностика поточного стану та визначення стратегічних пріоритетів цифровізації. Подальше впровадження цифрових рішень спрямоване на автоматизацію основних бізнес-процесів, підвищення точності, швидкості та аналітичних можливостей управління. Особливу роль відіграє підготовка персоналу, адже успіх трансформації залежить від рівня цифрових компетенцій працівників. Завершальним етапом є постійний моніторинг ефективності та оптимізація процесів, що забезпечує сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки. Цей підхід дозволяє забезпечити поступове впровадження цифрових технологій без значних збоїв у бізнес-процесах та одночасно створює аналітичну основу для стратегічного управління.

Для успішної цифровізації обліку та HR-менеджменту виділяють кілька ключових принципів:

- 1) принцип інтеграції: передбачає поєднання всіх даних обліку і HR-

менеджменту у єдину систему для комплексного аналізу. Прикладом є інтеграція модулів зарплати та оцінки продуктивності для розрахунку ROI (Return on Investment) людського капіталу.

2) принцип прозорості та достовірності: передбачає забезпечення точності, своєчасності та відкритості даних для менеджменту та аудиторів.

3) принцип аналітичності: передбачає прийняття управлінських рішень на основі даних та прогнозів. Прикладом є аналіз динаміки плинності кадрів і її вплив на фінансові результати.

4) принцип гнучкості та адаптивності: передбачає швидку адаптацію процесів до змін у технологіях та бізнес-середовищі.

5) принцип цифрової безпеки: передбачає захист персональних даних працівників та фінансової інформації; дотримання нормативних вимог стандартів.

6) принцип орієнтації на людину: цифровізація повинна полегшувати роботу співробітників і підвищувати їхню мотивацію, а не створювати додаткові бар'єри.

7) принцип стратегічного підходу: цифровізація обліку та HR-менеджменту повинна бути частиною загальної стратегії підприємства та відповідати його довгостроковим цілям.

Практичні аспекти цифрової трансформації охоплюють ключові зміни в організації бухгалтерського обліку, управлінні персоналом та їх інтеграції в єдину інформаційну систему. У сфері обліку впровадження ERP-систем, таких як SAP, BAS, Oracle NetSuite, забезпечує об'єднання фінансової та кадрової інформації в єдиному цифровому середовищі. Використання аналітичних модулів дає можливість не лише фіксувати господарські операції, а й прогнозувати витрати, оцінювати ефективність використання ресурсів і визначати потенційні фінансові ризики. Це підвищує оперативність управлінських рішень і сприяє стратегічному плануванню. У сфері HR-менеджменту цифровізація проявляється через використання сучасних HRM-систем, зокрема Workday та SuccessFactors, які автоматизують процеси рекрутингу, оцінювання компетенцій і планування кар'єрного зростання працівників. Завдяки HR-аналітиці керівництво може визначати вплив програм навчання та мотиваційних заходів на продуктивність праці. Крім того, цифрові платформи створюють можливості для персоналізованої взаємодії з працівниками, забезпечуючи постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) у режимі реального часу. Важливим напрямом є синергія обліку та HR-систем, що відкриває нові можливості для оцінки ефективності кадрової політики з позицій економічної віддачі. Інтеграція цих підсистем дозволяє порівнювати витрати на навчання, розвиток і мотивацію персоналу з показниками приросту продуктивності або прибутку підприємства, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищує загальну ефективність діяльності організації.

У сучасних умовах цифрової економіки ефективно управління людськими ресурсами стає стратегічним фактором конкурентоспроможності підприємства. При цьому ключову роль відіграє цифрове обліково-аналітичне середовище

(ЦОАС), що забезпечує інтеграцію даних про персонал, фінансові ресурси та показники ефективності.

Цифрове обліково-аналітичне середовище управління персоналом – це сукупність програмних, аналітичних і організаційних інструментів, що забезпечують: збір, зберігання та обробку даних про персонал; аналітику продуктивності та ефективності використання людських ресурсів; формування управлінської інформації для прийняття стратегічних рішень; інтеграцію кадрового обліку з фінансовими і виробничими процесами.

Компонентами цифрового обліково-аналітичного середовища є:

облікова підсистема – кадровий та фінансовий облік, розрахунок зарплати, відпусток, премій;

аналітична підсистема – оцінка KPI, прогнозування кадрових потреб, аналіз продуктивності;

інформаційна платформа – ERP та HRM-системи, хмарні рішення для централізованого доступу;

цифрові інструменти взаємодії – електронний документообіг, комунікаційні платформи, онлайн-аналітика.

Виходячи зі структурного складу компонентів цифрового обліково-аналітичного середовища, воно практично реалізує концепцію «data-driven HR», де кадрові рішення приймаються на основі обліково-аналітичних даних та прогнозів, а не лише інтуїції чи попереднього досвіду управлінської ланки.

Науковці виокремлюють кілька ключових підходів до організації цифрової трансформації в системі управління персоналом та обліку, кожен з яких має власну методологічну основу та практичні переваги. Розглянемо теоретичні підходи до формування цифрового обліково-аналітичного середовища.

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему, у межах якої облік, аналітика та управлінські рішення взаємопов'язані й функціонують у єдиному інформаційному просторі. Основна ідея цього підходу полягає в узгодженні цілей облікової системи та HR-менеджменту з загальною бізнес-стратегією підприємства. Наприклад, інтеграція даних про витрати на персонал із показниками продуктивності праці дозволяє оптимізувати штатний розпис, підвищити ефективність розподілу ресурсів і забезпечити стратегічну збалансованість кадрової політики.

Процесний підхід зосереджується на послідовності дій, які формують інформаційний потік в організації. Він передбачає чітку побудову етапів управління даними: від збору первинної кадрової та фінансової інформації – до її верифікації, зберігання, аналітичної обробки та формування управлінських рекомендацій. Такий підхід сприяє стандартизації кадрових процедур, підвищенню прозорості процесів і посиленню контролю за їх виконанням.

Інформаційно-аналітичний підхід акцентує увагу на ролі аналітики в ухваленні HR-рішень. Він базується на використанні сучасних BI-платформ, що забезпечують збір, обробку й візуалізацію даних про персонал. Застосування цього підходу дозволяє моделювати сценарії розвитку кадрового потенціалу, прогнозувати потреби у фахівцях, оцінювати економічну ефективність управлінських рішень і підвищувати рівень обґрунтованості кадрової політики.

Цифровий (технологічний) підхід орієнтований на впровадження інноваційних технологій для автоматизації облікових та HR-процесів. Його реалізація передбачає використання ERP- та HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, BAS, Workday), впровадження електронного документообігу, застосування штучного інтелекту для оцінки продуктивності та мотивації працівників, а також аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових тенденцій. Цей підхід дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити точність обробки інформації та забезпечити своєчасність управлінських рішень у цифровому середовищі.

Для кращого розуміння процесу формування цифрового обліково-аналітичного середовища для інформаційного забезпечення HR-менеджменту доцільно структурувати його етапи, основні завдання та практичні приклади. Таблиця 2 відображає ключові етапи впровадження цифрових рішень у цих сферах та ілюструє взаємозв'язок між стратегічними цілями організації і конкретними обліковими та кадровими практиками.

Таблиця 2

Етапи формування цифрового обліково-аналітичного середовища для інформаційного забезпечення HR-менеджменту

Етап	Завдання	Практичні приклади
1. Аналіз стану системи обліку та кадрового менеджменту	Виявлення проблем та вузьких місць у обліку та HR-менеджменті	Виявлення дублювання даних у обліку праці, зарплати та оцінці персоналу
2. Визначення архітектури	Вибір ПЗ, розподіл ролей користувачів	ERP і HRM інтеграція, встановлення прав доступу
3. Інтеграція та автоматизація	Об'єднання обліку та аналітики	Автоматичний розрахунок KPI, інтеграція зарплати з оцінкою ефективності
4. Аналітика та прогнозування	Формування управлінських рішень	Прогноз кадрового дефіциту, ROI навчання
5. Моніторинг та оптимізація	Перевірка даних, корекція процесів	Оновлення алгоритмів розрахунку премій, удосконалення HR-процесів

Аналіз представлених етапів процесу цифрової трансформації демонструє, що успішне впровадження цифрових рішень потребує комплексного підходу, який охоплює оцінку потреб організації, автоматизацію процесів та постійний моніторинг результатів. Поєднання бухгалтерського обліку та HR-менеджменту в єдину цифрову систему дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, а й забезпечити стратегічну підтримку прийняття управлінських рішень.

Принципи формування цифрової обліково-аналітичної системи передбачають комплексний підхід до управління інформацією та людським капіталом. По-перше, інтеграція та взаємодія забезпечують єдине інформаційне поле для обліку та HR-процесів. По-друге, аналітичність дозволяє приймати управлінські рішення на основі достовірних даних. По-третє, гнучкість та

адаптивність гарантують швидку реакцію на зміни в бізнес-середовищі. По-четверте, прозорість і достовірність забезпечують точність і перевіреність інформації. По-п'яте, цифрова безпека передбачає захист персональних та фінансових даних. По-шосте, орієнтація на користувача підвищує зручність для працівників і керівників. Нарешті, стратегічна спрямованість гарантує узгодження системи з довгостроковими цілями підприємства.

З розвитком технологій та змінюваними умовами праці, HR-облік зазнає значних трансформацій як в Україні, так і в світі.

Сучасний HR-облік в світовому масштабі активно розвивається під впливом нових технологій та глобальних процесів. Однією з ключових тенденцій є використання штучного інтелекту (ШІ), який дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка резюме, проведення первинних співбесід та оцінка кандидатів. Крім того, аналіз великих обсягів даних за допомогою ШІ сприяє прогнозуванню потреб у персоналі та оптимізації процесів найму. Глобалізація HR-обліку змушує організації управляти персоналом у різних країнах із дотриманням міжнародних стандартів обліку та звітності, що забезпечує прозорість та порівнянність даних. Водночас зростає важливість крос-культурного управління, коли враховуються культурні особливості різних команд. Ще однією тенденцією є орієнтація на досвід працівника. Організації дедалі більше персоналізують підходи до розвитку та мотивації співробітників, враховуючи їхні індивідуальні потреби та побажання. Регулярний збір зворотного зв'язку через опитування та відгуки дозволяє оперативно реагувати на потреби персоналу та підвищувати залученість.

В Україні також спостерігається активне впровадження цифрових технологій у сферу HR-обліку. Зокрема:

автоматизація процесів: впровадження програмного забезпечення для автоматичного розрахунку заробітної плати, обліку робочого часу та складання звітності;

електронний документообіг: перехід на електронний обмін документами між працівниками та роботодавцями, що спрощує процеси та знижує ризик помилок;

використання хмарних технологій: зберігання даних у хмарі забезпечує доступ до інформації з будь-якої точки світу та підвищує рівень безпеки даних.

Зміни в законодавстві істотно впливають на систему HR-обліку. Зокрема, нові правила військового обліку зобов'язують роботодавців вести облік військовозобов'язаних працівників та своєчасно повідомляти компетентні органи про зміни їхнього статусу. Крім того, останні реформи трудового законодавства спрямовані на спрощення процедур найму та звільнення, а також на вдосконалення системи соціального страхування, що потребує відповідного оновлення кадрових процесів та облікових практик у компаніях.

Попри позитивні законодавчі зміни, на вітчизняних підприємствах впровадження цифрових технологій у HR-облік стикається з низкою проблем і бар'єрів, які обмежують ефективність трансформації. По-перше, недостатній рівень цифрової грамотності у працівників та роботодавців обмежує ефективне використання нових технологій. Працівники кадрових служб часто не мають

достатніх навичок роботи з ERP-системами та HRM-платформами. Внаслідок цього виникає помилкове введення даних, затримки у формуванні звітності та збільшення ризику людських помилок. Згідно з дослідженнями Українського інституту досліджень ринку праці у 2024 р. [11], аналітичного звіту за ініціативи Державної служби зайнятості України, Федерації роботодавців України, Міністерства освіти і науки України, а також Фонду міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL) у 2022-2023 р. [12] понад 40% кадровиків не володіють навичками роботи з сучасними цифровими платформами, що ускладнює впровадження автоматизованих систем.

По-друге, відсутність єдиної стандартизації та різноманіття програмного забезпечення ускладнюють інтеграцію HR-систем і впровадження єдиних облікових практик. На вітчизняних підприємствах часто відсутні єдині стандарти обліку та інтеграції систем. Різні відділи використовують власні формати облікових документів, що ускладнює централізовану обробку даних. Відсутність стандартизованих процедур ускладнює інтеграцію з аналітичними платформами та ERP-системами. За даними дослідження Deloitte (2025) [5], лише 27% українських компаній використовують уніфіковані стандарти HR-обліку, тоді як у світі цей показник перевищує 60%.

По-третє, зростання обсягів даних потребує посилення заходів щодо їхнього захисту та забезпечення безпеки від несанкціонованого доступу. Цифровізація кадрового обліку передбачає обробку великого обсягу конфіденційної інформації: Недостатньо впроваджені заходи безпеки підвищують ризик витоку даних, кіберзлочинів та порушення законодавства. Підприємства часто не мають власних ІТ-спеціалістів для контролю за безпекою хмарних та ERP-рішень. Згідно з дослідженням IT Ukraine Association (2023) [13], майже 35% підприємств в Україні не використовують системи шифрування та багатофакторну автентифікацію для HR-даних.

По-четверте, фінансові обмеження. Впровадження сучасних цифрових рішень вимагає значних фінансових вкладень. Вартість ERP-систем, ліцензій на HRM-платформи та хмарні сервіси є високою для середніх і малих підприємств. Бюджетні обмеження часто змушують організації обирати часткове впровадження цифрових рішень або залишатися на застарілих локальних системах.

По-п'яте, супротив персоналу та зміни організаційної культури. Цифровізація кадрового обліку передбачає зміну робочих процесів та ролей співробітників. Часто працівники відчувають страх втрати робочих місць або необхідності адаптуватися до нових технологій. Відсутність мотивації та комунікаційної підтримки призводить до супротиву впровадженню цифрових рішень. Близько 30% впроваджень ERP і HRM в Україні затримуються саме через опір персоналу.

Розглянувши теоретико-прикладну частину створення та організації цифрового обліково-аналітичного середовища для інформаційного забезпечення HR-менеджменту, вважаємо за необхідне дослідити та провести практичний аналіз цифровізації кадрового обліку на прикладах конкретного підприємства / галузі / сектора. Подальше дослідження проведемо на на прикладі цифровізації кадрового обліку ІТ-сектора України, як найбільш розвиненого сектору

застосування сучасних систем та програмного забезпечення.

ІТ-сектор є однією з найбільш динамічних та технологічно просунутих галузей економіки України. Впровадження цифрових технологій у HR-облік у цій сфері є критично важливим для забезпечення ефективного управління персоналом, оптимізації витрат та підтримки конкурентоспроможності. Практичний аналіз HR-цифровізації дозволяє виявити реальні переваги, проблеми та тенденції в галузі.

У провідних ІТ-компаніях України (EPAM, SoftServe, Luxoft) активно впроваджуються ERP та HRM-системи. ERP-системи забезпечують автоматизацію обліку робочого часу, зарплат, відпусток та лікарняних. HRM-платформи (Workday, BambooHR, Zoho People) використовуються для рекрутингу, оцінки ефективності, розвитку та мотивації співробітників. Хмарні сервіси (Microsoft 365, Google Workspace) дозволяють централізовано обробляти документи, вести електронний документообіг та забезпечувати доступ до даних із будь-якої точки світу.

За результатами дослідження «Digital Tiger» у 2023-2024 році ІТ-сектор України демонструє високий рівень цифрової зрілості у сфері управління персоналом. Загальна чисельність фахівців перевищує 300 тисяч осіб, що підтверджує значний потенціал галузі. Близько 68% компаній уже впровадили HRM-платформи, що забезпечують централізований облік кадрів і цифрову взаємодію з працівниками. Автоматизація розрахунку заробітної плати охоплює 75% підприємств, тоді як аналітика даних для прогнозування HR-потреб застосовується у 55% компаній. Ці показники свідчать про поступовий перехід галузі до data-driven управління персоналом, де ключову роль відіграють технології збору та оброблення даних. [13, 14]

Практичні дослідження ІТ-компаній показують такі переваги цифровізації кадрового обліку: скорочення часу на рутинні HR-процеси на 30–50% завдяки автоматизації розрахунку зарплат, обліку відпусток та лікарняних; підвищення точності даних: мінімізація людських помилок у звітності та плануванні персоналу; покращення аналітики та прогнозування: компанії прогнозують потреби в кадрах на 3–6 місяців вперед, що дозволяє планувати навчальні програми та підвищувати продуктивність; зручність для співробітників: self-service платформи дозволяють працівникам самостійно контролювати дані про відпустки, зарплату та результати оцінки продуктивності.

Наприклад, компанія EPAM Ukraine впровадила SAP SuccessFactors для управління персоналом, що дозволило централізувати облік понад 15 000 співробітників та автоматизувати підготовку звітів. Компанія SoftServe використовує BambooHR для рекрутингу та аналітики продуктивності, що скоротило час найму нових спеціалістів на 25%. Компанія Luxoft інтегрувала хмарні сервіси з аналітикою Power BI для прогнозування потреб у кадрах і моніторингу KPI, що покращило управлінські рішення.

ІТ-сектор України демонструє високий рівень цифровізації кадрового обліку, що підвищує ефективність управління персоналом. Практичний аналіз ІТ-сектора показує, що цифровізація HR-обліку є ефективним інструментом стратегічного управління персоналом, який підвищує продуктивність та

конкурентоспроможність підприємств.

Впровадження цифрових систем дозволяє інтегрувати всі облікові процеси, автоматизувати рутинні операції та забезпечити оперативний та аналітичний доступ до інформації, що є основою стратегічного управління персоналом. Концептуальні засади побудови такої системи формують логічну структуру, принципи та підходи до цифровізації HR-обліку.

Принципи побудови цифрової системи обліку персоналу:

1) цілісність та інтегрованість. Цифрова система обліку персоналу повинна забезпечувати єдину базу даних, де інтегруються всі процеси: облік робочого часу, заробітної плати, відпусток, навчання, розвитку та оцінки продуктивності. Інтеграція з ERP, фінансовими та аналітичними платформами забезпечує злагоджену роботу підприємства;

2) автоматизація процесів. Система повинна мінімізувати ручну роботу та ризик людських помилок. Автоматизація рутинних операцій, таких як розрахунок зарплати, контроль відпусток та формування звітності, підвищує ефективність управління персоналом;

3) Гнучкість та масштабованість. Система має бути адаптованою під зміни в організаційній структурі, чисельності персоналу та бізнес-процесах підприємства. Гнучка архітектура дозволяє легко додавати нові модулі або інтегрувати зовнішні сервіси;

4) безпека та конфіденційність даних. У цифровій системі обліку персоналу передбачаються механізми шифрування, багатофакторної автентифікації та резервного копіювання даних. Це забезпечує захист персональних даних співробітників відповідно до національного та міжнародного законодавства;

5) аналітична підтримка управлінських рішень. Система повинна надавати інструменти для аналітики, прогнозування кадрових потреб та оцінки ефективності HR-процесів. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє прогнозувати плинність кадрів, потребу в навчанні та ефективність мотиваційних програм.

Структура цифрової системи обліку персоналу включає кілька ключових модулів: модуль обліку персоналу – ведення реєстру співробітників, їхніх посад, контрактів та документів; модуль обліку робочого часу – контроль присутності, облік понаднормових годин, автоматичний розрахунок відпусток та лікарняних; модуль заробітної плати та компенсацій – автоматизація розрахунку зарплати, бонусів, премій та податкових відрахувань; модуль розвитку та навчання – моніторинг програм підвищення кваліфікації, оцінка ефективності навчання; модуль аналітики та звітності – формування KPI, прогнозування кадрових потреб, підготовка звітів для управління та аудиту.

Підходи до побудови системи:

Інтеграційний підхід: Об'єднання даних з різних джерел (ERP, CRM, фінансових систем) у єдиній платформі забезпечує комплексний аналіз та стратегічне управління персоналом.

Модульний підхід. Дозволяє додавати або замінювати функціональні блоки системи без порушення її роботи, що підвищує гнучкість та адаптивність.

Клієнт-орієнтований підхід Система має забезпечувати зручний інтерфейс

для HR-спеціалістів, керівників та співробітників (self-service), що підвищує ефективність використання системи.

Сучасні тенденції розвитку управлінських інформаційних систем вказують на необхідність інтеграції інтелектуальних технологій у кадровий облік та аналітику. Використання Big Data, штучного інтелекту (AI), роботизованих процесів (RPA) та технології blockchain дозволяє підвищити ефективність обліку кадрових ресурсів, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень та забезпечити стратегічне управління людським капіталом.

Технологія Big Data передбачає збір, зберігання та обробку великих обсягів даних про персонал, що включають показники продуктивності, професійних компетенцій, відвідуваності, плинності кадрів та історію кар'єрного розвитку. Аналітичне використання таких даних сприяє: прогнозуванню потреб у персоналі; виявленню причин плинності кадрів; оптимізації ресурсного забезпечення організації; підвищенню ефективності навчальних та мотиваційних програм.

Штучний інтелект (AI) забезпечує автоматизацію комплексних HR-процесів та підтримку управлінських рішень. Серед ключових напрямів використання: автоматизований відбір та оцінка кандидатів; моделювання компетенцій та психологічних профілів працівників; персоналізація навчальних програм та планування кар'єрного розвитку; прогнозування кадрових потреб на основі аналітики великих даних. AI дозволяє значно підвищити точність управлінських рішень та зменшити вплив суб'єктивного чинника у процесі управління персоналом.

Роботизація процесів (RPA) спрямована на автоматизацію повторюваних адміністративних процесів: введення та оновлення кадрових даних; підготовка звітності та документів; обробка заявок на відпустки та лікарняні; контроль дотримання нормативно-правових вимог. Впровадження RPA дозволяє підвищити оперативність обліку, зменшити ймовірність помилок та забезпечити стандартизацію HR-процедур.

Технологія blockchain забезпечує прозорість, незмінність та захищеність кадрових даних. До практичних застосувань належать: перевірка та зберігання сертифікатів, дипломів та ліцензій; підтвердження трудового досвіду; автоматизація виплат через смарт-контракти. Blockchain підвищує надійність даних, зменшує ризики шахрайства та сприяє ефективному аудиту кадрової інформації.

Впровадження інтелектуальних технологій у кадровий облік супроводжується низкою бар'єрів: значні капітальні витрати; потреба у висококваліфікованих фахівцях; ризики інформаційної безпеки та конфіденційності даних; організаційний опір та необхідність зміни корпоративної культури. Проте подальша інтеграція Big Data, AI, RPA та blockchain з HRM-системами відкриває перспективу створення цифрової аналітичної платформи управління людським капіталом, яка забезпечує підтримку стратегічних рішень у режимі реального часу.

В таблиці 3 наведено основні напрямки застосування інтелектуальних технологій в обліку, HR-менеджменті та їх вплив на систему управління.

Аналітична концепція впливу інтелектуальних технологій на кадровий облік, HR-процеси з акцентом на стратегічне та операційне управління

Основні напрями застосування	Вплив на кадровий облік	Вплив на HR-аналітику	Стратегічне управління	Операційне управління	Основні обмеження / виклики
Технологія Big Data					
Збір та аналіз великих даних про персонал (KPI, продуктивність, плинність, навчання)	Забезпечує структуровані та інтегровані дані для обліку	Підвищує точність прогнозів та аналітичних моделей, виявляє тренди та закономірності	Сприяє стратегічному плануванню персоналу та розвитку талантів	Оптимізує кадрове планування та розподіл ресурсів	Необхідність потужної IT-інфраструктури, ризики конфіденційності
Технологія AI (штучний інтелект)					
Автоматизація відбору, оцінки компетенцій, прогнозування потреб, персоналізація навчання	Допомагає формувати точні кадрові записи та профілі	Забезпечує глибокий аналіз компетенцій та прогнозування розвитку персоналу	Підтримує стратегічні рішення щодо розвитку людського капіталу та планування заміщення ключових позицій	Автоматизація рутинних рішень, швидке оцінювання кандидатів та ефективність навчання	Можливі алгоритмічні упередження, потреба у кваліфікованих аналітиках, високі витрати на впровадження
Технологія RPA (роботизація процесів)					
Автоматизація рутинних HR-процесів: введення даних, підготовка звітів, обробка заявок	Підвищує точність і швидкість ведення обліку	Полегшує підготовку аналітичних звітів та узгоджує дані	Забезпечує стабільність кадрових процесів, звільняє ресурси для стратегічного планування	Автоматизація щоденних операцій, контроль дотримання процедур	Обмежена гнучкість, потреба технічного супроводу, високі початкові інтеграційні витрати
Технологія Blockchain					
Прозоре зберігання даних, верифікація документів, смарт-контракти	Забезпечує незмінність та безпеку облікових записів	Гарантує достовірність даних для аналітики та аудиту	Підвищує довіру до HR-процесів та забезпечує прозорість управління персоналом	Автоматизація виплат та підтвердження сертифікатів	Технічна складність впровадження, правові невизначеності, потреба стандартизації

На рисунку 1 продемонстровано модель цифрової інтеграції HR та бухгалтерського обліку, що забезпечує ефективну взаємодію між системами управління персоналом та бухгалтерським обліком. Вона включає HRM-

систему, бухгалтерську систему, аналітичний модуль, інтеграційний шар, модуль автоматизації процесів та модуль безпеки й верифікації, що дозволяє синхронізувати дані, автоматизувати рутинні операції та забезпечувати надійний захист персональної та фінансової інформації.

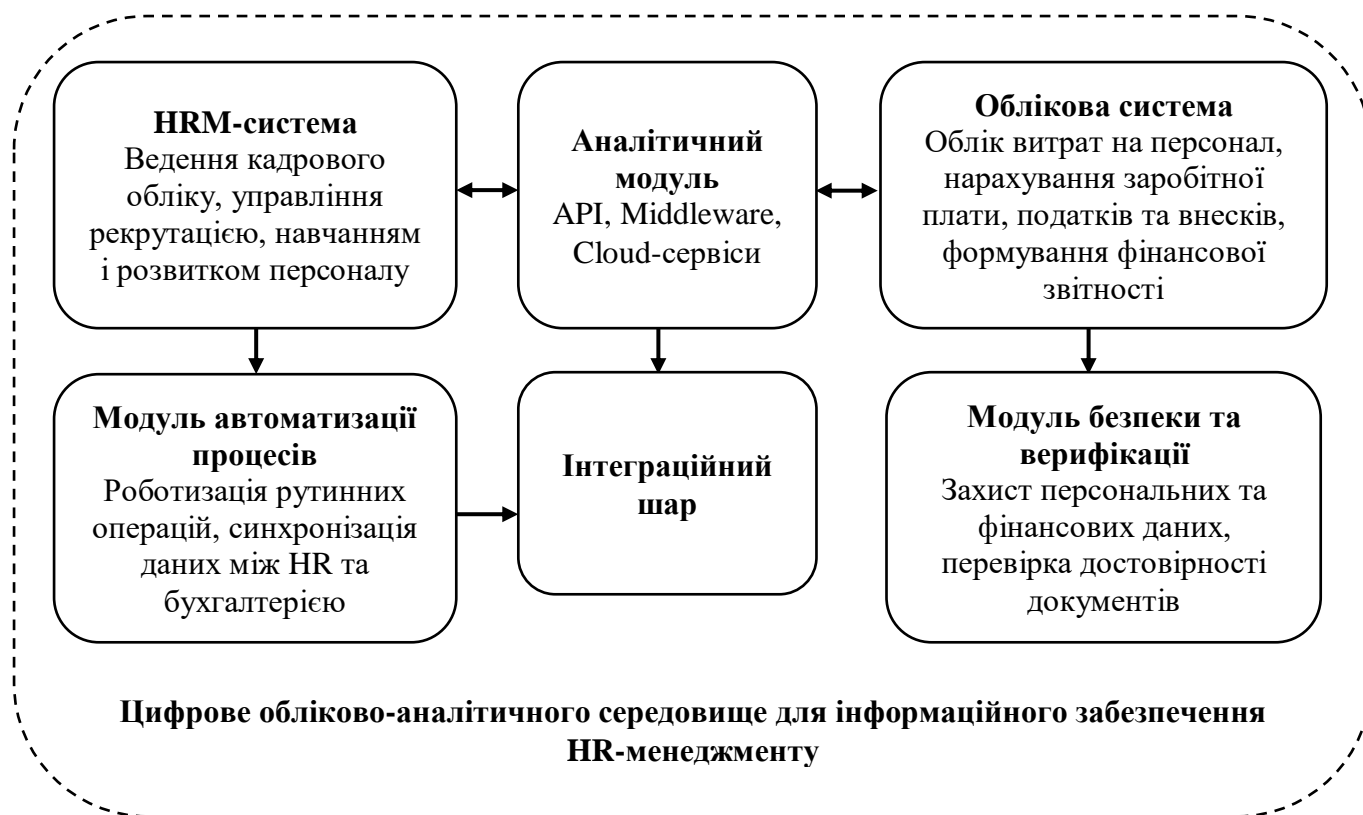


Рис. 1. Модель цифрової інтеграції HRM-системи та облікової системи.

Метою запропонованої моделі є формування цілісної автоматизованої системи управління людським капіталом і фінансовими ресурсами, що інтегрує кадровий облік, HR-аналітику та бухгалтерські процеси з використанням інтелектуальних технологій. Така інтеграція забезпечує: мінімізацію дублювання даних; підвищення точності облікових операцій та фінансової звітності; автоматизацію розрахунків заробітної плати та податкових відрахувань; підтримку стратегічного управління персоналом і фінансами.

Модель ЦОАС складається з кількох ключових компонентів, кожен із яких виконує специфічні функції та використовує сучасні технології:

HRM-система відповідає за ведення кадрового обліку, управління рекрутацією, навчанням і розвитком персоналу, застосовуючи технології штучного інтелекту та Big Data;

бухгалтерська система забезпечує облік витрат на персонал, нарахування заробітної плати, податків і внесків, а також формування фінансової звітності, використовуючи ERP та роботизовану автоматизацію процесів (RPA);

аналітичний модуль здійснює прогнозування потреб у персоналі, оцінку ефективності HR-рішень та фінансовий аналіз за допомогою ІІІ та Big Data;

модуль автоматизації процесів забезпечує роботизацію рутинних операцій і

синхронізацію даних між HR та бухгалтерією з використанням RPA;

модуль безпеки та верифікації відповідає за захист персональних і фінансових даних, а також перевірку достовірності документів, застосовуючи технології блокчейн. Нарешті, інтеграційний шар забезпечує взаємодію HRM, ERP та аналітичних систем за допомогою API, middleware та хмарних сервісів.

Функціонування моделі ЦОАС базується на п'яти основних етапах. Перший етап – збір даних, коли HRM-система акумулює інформацію про працівників, включно з KPI, відпустками, лікарняними та навчальними заходами. Другий етап – передача та синхронізація даних, що здійснюється за допомогою RPA і забезпечує автоматичну передачу інформації до бухгалтерської системи для нарахування заробітної плати та податків. Третій етап – аналітика та прогнозування, де AI та Big Data аналізують кадрові та фінансові дані для планування потреб у персоналі та оцінки ефективності витрат. Четвертий етап – безпека та верифікація, коли Blockchain гарантує незмінність і достовірність ключових документів, таких як контракти, дипломи та сертифікати. Нарешті, п'ятий етап – стратегічне управління, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації кадрового складу та ресурсних витрат.

Впровадження моделі ЦОАС забезпечує низку переваг. По-перше, відбувається уніфікація HR та фінансових процесів, що підвищує ефективність управління персоналом та ресурсами. По-друге, модель сприяє підвищенню точності та прозорості даних, що забезпечує надійність інформації для прийняття рішень. По-третє, автоматизація рутинних операцій дозволяє значно зменшити ризик помилок та шахрайства. Нарешті, система підтримує як стратегічне, так і оперативне управління, забезпечуючи керівництву комплексний контроль та аналітичне планування.

Висновки. Цифрова трансформація обліку та HR-менеджменту є багаторівневим і комплексним процесом, що охоплює зміни організаційних структур, бізнес-процесів, культури управління та підходів до оцінки ефективності персоналу. Вона передбачає системне переосмислення традиційних методів ведення обліку та управління кадрами, інтеграцію інформаційних, аналітичних та управлінських функцій у єдину цифрову екосистему. Цей процес включає кілька взаємопов'язаних етапів: аналіз стану та потреб організації, планування цифрової трансформації, вибір технологічних рішень, впровадження цифрових платформ, навчання персоналу та постійну оптимізацію бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує системність, аналітичну обґрунтованість та оперативність управлінських рішень, а також дозволяє зменшити ризики, підвищити ефективність використання людських та фінансових ресурсів, і забезпечити прозорість управлінських практик.

Дотримання ключових принципів цифровізації – інтеграції, аналітичності, прозорості, гнучкості, безпеки та орієнтації на людину – є критично важливим для досягнення високої ефективності трансформації. Інтеграція бухгалтерського обліку та HR дозволяє реалізувати data-driven підхід, що забезпечує можливість оцінювати економічну ефективність кадрової політики, прогнозувати потреби в персоналі, а також приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці, але й забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу та управлінські програми.

Сучасні підходи до формування цифрових обліково-аналітичних систем (ЦОАС) включають системний, процесний, інформаційно-аналітичний та цифровий підходи, що дозволяють створювати інтегроване цифрове середовище для управління персоналом і фінансовими ресурсами. Впровадження ЦОАС забезпечує уніфікацію процесів, підвищує достовірність та оперативність управлінських рішень, сприяє оптимізації використання людського капіталу та зменшенню адміністративного навантаження. Практичні дослідження підтверджують, що інтеграція обліку та HR через цифрові платформи формує основу для стратегічного управління підприємством і реалізації принципів data-driven HR.

У контексті розвитку HR-обліку в Україні спостерігається активне впровадження цифрових технологій, а також законодавчі зміни, які стимулюють модернізацію кадрового обліку. Водночас існують значні виклики: низький рівень цифрової грамотності кадрового персоналу, фінансові обмеження, що перешкоджають повноцінному впровадженню ERP та HRM-систем, відсутність єдиної стандартизації процесів та даних, недостатній захист персональних даних та кіберризиків, а також опір персоналу до змін у корпоративній культурі. Для подолання цих бар'єрів підприємствам рекомендується інвестувати у навчання та підвищення цифрових компетенцій співробітників, впроваджувати уніфіковані стандарти HR-обліку, застосовувати сучасні технології захисту інформації, а також формувати культуру адаптації до змін і мотивації персоналу до цифровізації.

Використання інтелектуальних технологій у HR-обліку, включно зі штучним інтелектом, аналітикою великих даних, автоматизацією рутинних процесів та модульною архітектурою цифрових систем, дозволяє підвищити точність, прозорість та безпеку кадрової інформації, оптимізувати управлінські та операційні процеси, зменшити витрати часу й ресурсів, а також забезпечити стратегічне планування та ефективне управління людським капіталом. Такий підхід формує можливість адаптації цифрових систем під специфіку конкретного підприємства та галузі, підвищує гнучкість управлінських рішень та економічну ефективність кадрової політики.

На глобальному рівні HR-облік розвивається в напрямку орієнтації на досвід працівника, використання штучного інтелекту, впровадження міжнародних стандартів, крос-культурного управління та інтеграції цифрових платформ. Ці тенденції створюють додаткові перспективи для адаптації вітчизняних підприємств до сучасних світових практик, сприяють підвищенню прозорості, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості організацій.

Таким чином, цифрова трансформація HR та обліку є не лише технологічним процесом, а й стратегічним інструментом управління підприємством, який забезпечує інтеграцію обліку, аналітики та HR-процесів, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє прозорості управлінських рішень та формує конкурентні переваги сучасних організацій на національному

та міжнародному рівнях. Вона виступає основою для розвитку data-driven управління, стратегічного планування, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та створення умов для сталого розвитку підприємств у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. 2023. Випуск 2 (47). С.35-48. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf (дата звернення 25.10.25 р.)
2. Грішнова О, Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 28-39. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-28-39
3. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. І. О.Захарової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
4. Шитікова Л. В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Серія Економіка. Випуск 2(12). С. 86-90. URL: [economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2019_Issue_2\(12\)_86-90.pdf](http://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2019_Issue_2(12)_86-90.pdf) (дата звернення 21.10.25 р.)
5. Deloitte. Global Human Capital Trends 2025: research. URL://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/human-capital-trends-report-2025.html (дата звернення 22.10.25 р.)
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11 (дата звернення 28.10.25 р.)
7. Брохун Н. С., Новіченко Л. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: теоретичне осмислення економічного змісту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Серія Економіка. Випуск 2 (50). С. 299-304. URL: [//www.researchgate.net/publication/327489433_OBLIKOVO-ANALITICNE_ZABEZPECENNA_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_TEORETICNE_OSMISLENNA_EKONOMICNOGO_ZMISTU](http://www.researchgate.net/publication/327489433_OBLIKOVO-ANALITICNE_ZABEZPECENNA_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_TEORETICNE_OSMISLENNA_EKONOMICNOGO_ZMISTU) (дата звернення 25.10.25 р.)
8. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. С. 191-198. URL: [//ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpryyemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/](http://ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpryyemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/) (дата звернення 22.10.25 р.)
9. ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. International Organization for Standardization URL: [//www.iso.org/standard/30414#:~:text=Abstract,skills%2C%20capabilities%2C%20and%20development](http://www.iso.org/standard/30414#:~:text=Abstract,skills%2C%20capabilities%2C%20and%20development). (дата звернення 29.10.25 р.)
10. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: Leading in the Age of AI.

– Deloitte Insights, 2024. URL:

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>

(дата звернення 28.10.25 р.)

11. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року: дослідження Національного інституту стратегічних досліджень

<URL://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення 27.10.25 р.)

12. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи: звіт. 168 с. [URL: //solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf](URL://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення 27.10.25 р.)

13. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT. Research for 2023. [URL: //itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/](URL://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/) (дата звернення 29.10.25 р.)

14. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT. Research for 2024 URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 29.10.25 р.)