

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Стратегічне управління людськими ресурсами
в умовах цифрової трансформації**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр”
групи MBA-21м(з)
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Шудрак Анатолій Анатолійович

Керівник: PhD, доц. Григорук І.І.

Рецензент: к.е.н., доц. Жук О.І.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
1.1. Поняття, сутність і завдання стратегічного управління людськими ресурсами .	6
1.2. Класифікація стратегій управління людськими ресурсами	14
1.3. Технології цифрової трансформації в системі стратегічного управління людськими ресурсами	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МДЦ «МЕДОФІС ГРУП»	32
2.1. Загальна характеристика діяльності МДЦ «МедОфіс Груп» та особливості його кадрової політики	32
2.2. Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп».....	42
2.3. Оцінка ефективності реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп»	52
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	62
3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами в цифровому середовищі.....	62
3.2. Напрями вдосконалення HR-стратегії в організації з урахуванням цифрових технологій	68
3.3. Впровадження інноваційних цифрових технологій у процес стратегічного управління людськими ресурсами	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Сучасні організації функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується постійними технологічними змінами, зростаючою конкуренцією, глобалізаційними процесами та швидкою трансформацією ринкових умов. Ці фактори змушують підприємства постійно пристосовуватися до нових викликів, переглядати стратегії розвитку та шукати ефективні механізми управління ресурсами. У такому контексті особливу роль набуває людський капітал, оскільки саме компетентні, мотивовані та гнучкі працівники здатні забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організації, адаптуючись до змін і впроваджуючи інноваційні практики.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження стратегічного управління людськими ресурсами, яке інтегрує сучасні цифрові технології та інноваційні HR-рішення. Використання цифрових платформ, систем електронного навчання, аналітичних інструментів та автоматизованих процесів дозволяє підвищувати ефективність роботи персоналу, стимулювати його залученість та професійний розвиток, а також забезпечувати прозорість і оперативність управлінських рішень. Особливу значущість ця проблема набуває у сфері охорони здоров'я, де результативність кадрових процесів безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та безпеку пацієнтів.

Особливу увагу науковців привертає питання розробки моделей управління персоналом, які здатні поєднувати стратегічне планування з використанням цифрових технологій, забезпечуючи гнучкість, ефективність і розвиток компетенцій працівників. Такий підхід дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищувати адаптивність працівників до змін і забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічне управління HR у цифровому середовищі розглядається як комплекс заходів, що охоплюють планування, розвиток, оцінку та мотивацію персоналу з урахуванням сучасних технологій.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному та практичному аналізі процесів стратегічного управління людськими ресурсами в умовах

цифрової трансформації, а також у розробці рекомендацій для підвищення ефективності HR-стратегії в організаціях.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- дослідити поняття, сутність та завдання стратегічного управління людськими ресурсами;
- охарактеризувати класифікаційні підходи до формування HR-стратегії;
- проаналізувати технології цифрової трансформації у сфері управління персоналом;
- оцінити діяльність МДЦ «МедОфіс Груп» як бази дослідження HR-процесів;
- провести стратегічний аналіз управління персоналом у клініці з урахуванням цифрових технологій;
- оцінити ефективність реалізації HR-стратегії та визначити напрями її вдосконалення;
- узагальнити зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі;
- запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-стратегії та впровадження цифрових інструментів.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління людськими ресурсами в організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження включають комплекс теоретичних і практичних підходів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Зокрема, було використано аналіз наукових джерел, що дозволяє систематизувати існуючі теоретичні концепції, порівняти підходи різних авторів та визначити сучасні тенденції розвитку HR-стратегій у цифровому середовищі. Порівняльний та аналітичний підходи застосовувалися для оцінки ефективності існуючих моделей

управління персоналом, виявлення сильних і слабких сторін кадрових практик, а також для зіставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Для отримання емпіричних даних були використані спостереження та анкетування, що дозволили визначити рівень задоволеності працівників HR-процесами, їхню мотивацію, залученість і цифрову компетентність. Крім того, графічні та табличні методи систематизації даних забезпечили наочне відображення результатів, що полегшило їх аналіз, інтерпретацію та формування рекомендацій щодо вдосконалення HR-стратегії в організації.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному вивченні впливу цифровізації на управління персоналом та формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-стратегії в медичному закладі.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх застосування для оптимізації кадрових процесів, розвитку цифрових компетенцій персоналу, вдосконалення комунікаційних та навчальних платформ у МДЦ «МедОфіс Груп», що сприятиме підвищенню продуктивності роботи та якості надання медичних послуг.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 99 сторінок. Робота містить 3 таблиці, 20 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел, що включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність і завдання стратегічного управління людськими ресурсами

Поняття «людські ресурси» (англ. human resources) з'явилося як результат еволюції поглядів на роль людини в економічних процесах (дод. А). З одного боку, його поява пов'язана із поступовою заміною таких понять, як «трудові ресурси», запроваджене у 1920-х роках, а також «кадри» та «персонал», що використовувалися у промислово розвинених країнах. З іншого боку, поширення терміна зумовлене розвитком теорії людського капіталу у 1960-х роках ХХ ст., коли сформувався новий – ціннісний підхід до працівника як до носія знань, умінь і потенціалу [9, с. 41].

До кінця ХХ століття категорія «людські ресурси» (від фр. ressource – резерв, запас) здебільшого ототожнювалася з поняттям «трудові ресурси» та розглядалася як сукупність наявних людських резервів, що володіють певними професійними та фізичними здібностями і забезпечують процеси суспільного відтворення [9, с. 41].

Хоч термін «людські ресурси» успішно витіснив раніше вживані поняття «трудові ресурси» та «персонал», досі немає єдиного підходу до його визначення. У наукових дослідженнях виділяють два ключові погляди: перший трактує людські ресурси як робочу силу організації чи економіки, акцентуючи на кількісних і функціональних аспектах, другий розглядає їх як сукупність людей, носіїв знань, компетенцій і соціальної цінності, підкреслюючи роль кожної особистості у формуванні потенціалу організації та суспільства [50, с. 306].

На думку Мігус І., у широкому розумінні людські ресурси доцільно трактувати як сукупність усіх ресурсів, представлених на ринку праці, що

охоплюють не лише робочу силу, а й людський потенціал у його найширшому значенні. Вони поєднують у собі елементи людського капіталу, трудових можливостей, підприємницьких здібностей та творчого потенціалу особистості. Людські ресурси виступають ключовим людським фактором виробництва, який, поряд із матеріальними чинниками – такими як земельні, фінансові та виробничі ресурси, – забезпечує функціонування та розвиток економічної системи [37, с. 132]. Думка Мігус І. для нас є близькою, оскільки таке трактування підкреслює стратегічну роль людини у виробничих і соціальних процесах. Вона дозволяє розглядати працівника не лише як робочу силу, а як носія знань і компетенцій, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток організації.

Верига В.Л. у своїх працях зазначає, що людські ресурси – це інтегрована сукупність кількісних і якісних характеристик працівників організації, що відображає їхній професійний потенціал, рівень розвитку та здатність забезпечувати високу результативність і конкурентоспроможність підприємства. Саме завдяки ефективному використанню людських ресурсів досягається підвищення продуктивності праці та сталий розвиток організації [9, с. 42]. Таким чином, автор підкреслює, що управління людськими ресурсами є якісно новим етапом розвитку кадрової політики, який трансформує працівника з об'єкта адміністративного впливу на стратегічний ресурс організації, здатний забезпечити її інноваційний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. визначають людські ресурси як сукупність персоналу підприємства, який інтегровано включений до бізнес-стратегії й розвиткових процесів, у контексті цифрової трансформації [17, с. 8]. Зокрема, науковці підкреслюють, що стратегічне управління HR означає не просто адміністрування працівників, а систему цифрового управління людськими ресурсами – із використанням цифрових платформ, автоматизації, аналітики, що забезпечують координацію між цілями підприємства та ресурсами кадрів.

Динамічний розвиток науково-технічного прогресу та глибокі соціально-економічні трансформації, які супроводжували зростання рівня невизначеності у світовій економіці на початку 1980-х років XX ст., спричинили формування нової управлінської парадигми – концепції управління людськими ресурсами, що стала логічним етапом еволюції традиційних підходів до менеджменту персоналу [6, с. 8].

Управління персоналом – це галузь менеджменту, яка охоплює людей та їхні взаємовідносини всередині організації. Воно спрямоване на поєднання ефективності та справедливості, забезпечуючи формування такої організаційної структури, де кожен працівник може внести свій особистий вклад у досягнення спільних цілей. Управління персоналом також прагне створити справедливі умови праці та зайнятості, що забезпечують задоволення від роботи для всіх співробітників [48, с. 104]. Управління персоналом поєднує людський та організаційний аспекти, формуючи середовище, де розвиток працівників та успіх організації стають взаємопов'язаними процесами.

На відміну від традиційного управління персоналом, яке здебільшого спрямоване на адміністративне забезпечення організації трудовими ресурсами та підтримання їхньої функціональної ефективності, управління людськими ресурсами ґрунтується на стратегічному підході, що передбачає розвиток компетенцій, мотивації та творчого потенціалу працівників як основного джерела стійких конкурентних переваг організації [23].

У межах нової управлінської парадигми акценти змістилися: від контролю за поведінкою персоналу – до управління знаннями, інтелектуальним капіталом і розвитком людського потенціалу. Такі трансформаційні зміни зумовили необхідність упровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, який розглядає персонал як ключовий чинник довгострокового успіху організації [14, с. 46].

Малтиз В. та Батраченко А. вважають, що стратегію управління персоналом варто розглядати як інтегрований комплекс ключових елементів і взаємопов'язаних компонентів, що формують засадничу платформу для побудови ефективної системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Центральним аспектом цього процесу виступає не лише визначення змісту самої стратегії, а й її практична реалізація, адже результативність функціонування організації значною мірою зумовлюється обґрунтованістю вибраних підходів та якістю їх впровадження [33, с. 234].

На нашу думку, дана позиція потребує доповнення акцентом на адаптивності стратегії, оскільки в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, воєнних викликів та цифрової трансформації ефективним може бути лише той стратегічний підхід, який передбачає гнучкість, постійний моніторинг змін і здатність швидко коригувати управлінські рішення.

Науковці Васюткін Н., Андрієнко М. та Самітов Р. трактують стратегічне управління людськими ресурсами як концептуальну модель довгострокового управління організацією. У її основі – гармонізація методів і технологій впливу на персонал, що має забезпечити максимально ефективне розкриття професійного потенціалу працівників та його спрямування на досягнення визначених стратегічних орієнтирів підприємства [7, с. 20].

З огляду на це, вважаємо за доцільне розширити подане трактування акцентом на важливості культурних та мотиваційних чинників. Адже сучасні організації досягають найвищої результативності тоді, коли стратегічне управління персоналом включає не лише інструменти впливу, а й формування сприятливого організаційного середовища, яке стимулює ініціативність, відповідальність та інноваційність працівників.

На основі аналізу наукових підходів до трактування людських ресурсів і стратегічного управління персоналом можна виділити комплексне визначення цього поняття. Стратегічне управління людськими ресурсами визначається як цілеспрямований, інтегрований процес планування, організації та розвитку персоналу з урахуванням стратегічних цілей організації, що охоплює кількісні та якісні характеристики робочої сили, її компетенції, знання та потенціал. Він передбачає формування сприятливого корпоративного середовища, стимулювання професійного розвитку, адаптацію до ринкових та технологічних змін, а також впровадження цифрових інструментів для оптимізації

управлінських рішень, підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації.

Стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє поєднати класичні функції адміністративного менеджменту з інноваційними та технологічними практиками, забезпечуючи розвиток компетенцій працівників і підвищуючи загальну адаптивність і стійкість організації в умовах цифрової трансформації [61, с. 87].

Щоб краще зрозуміти еволюцію та розвиток поняття стратегічного управління людськими ресурсами, доцільно звернутися до наочної схеми. На рисунку 1 відображено ключові етапи формування цього підходу, що допомагає систематизувати теоретичні положення та простежити їхню послідовність у часі (рис. 1.1.).

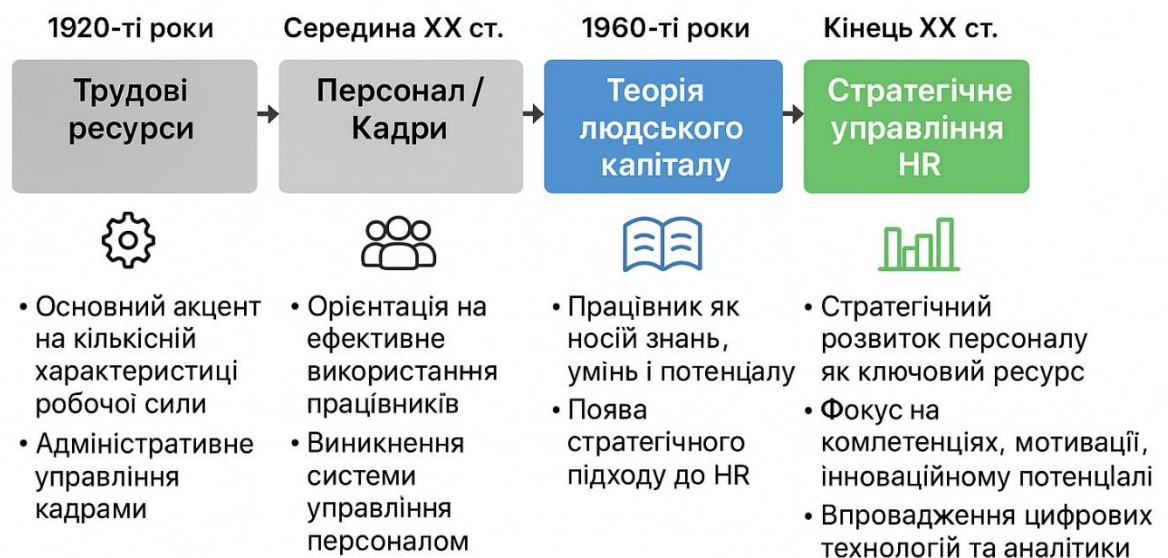


Рис. 1.1. Етапи розвитку поняття стратегічного управління людськими ресурсами*

*Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 9; 14; 23; 33; 37; 48; 50].

Поняття «стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій» слід розглядати як сучасну модель довгострокового управління організацією, що передбачає узгодження стратегічних орієнтирів її розвитку з наявним потенціалом та професійними інтересами персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. У межах такого підходу ключовим

стає не лише формування необхідних цифрових навичок, а й створення внутрішнього середовища, у якому цифрові технології інтегруються в управлінські процеси та перетворюються на інструмент підвищення продуктивності, інноваційності й адаптивності колективу [37, с. 138]. Наявність розвиненої цифрової культури в організації забезпечує стійкість цих процесів, дозволяючи узгодити технологічні можливості із стратегічними потребами управління персоналом і підвищити загальну ефективність системи HR-менеджменту.

У контексті цифрової трансформації функція управління персоналом набуває стратегічного змісту, виходячи далеко за межі традиційних кадрово-адміністративних процедур. Вона перетворюється на комплексний механізм формування людського потенціалу, який здатен забезпечити інноваційний розвиток організації. Послідовна та професійна робота з персоналом стає підґрунтям для формування сприятливого корпоративного середовища, зміцнення внутрішніх комунікацій, підтримання ефективної взаємодії між працівниками та мінімізації ризиків кадрової нестабільності [43, с. 212].

Сучасний етап розвитку систем управління персоналом характеризується глибоким упровадженням цифрових інструментів, аналітики великих масивів даних та технологій штучного інтелекту. Такі інновації забезпечують можливість більш ґрунтовного прогнозування кадрових потреб, моделювання сценаріїв розвитку та оптимального розподілу людських ресурсів у відповідності до стратегічних пріоритетів організації. У цих умовах стратегічний підхід до управління персоналом перетворюється на ключовий елемент організаційного розвитку: він дає змогу не обмежуватися реакцією на зміни зовнішнього середовища, а завчасно визначати напрями професійного зростання працівників, формувати системи навчання й розвитку, що відповідають актуальним технологічним та соціально-економічним викликам. Така проактивність забезпечує підприємствам здатність утримувати конкурентні позиції та підтримувати високий рівень організаційної адаптивності.

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації передбачає безперервне оновлення професійних компетентностей, засвоєння новітніх

технологічних рішень та формування інноваційних управлінських підходів, що стають критично важливими для збереження конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства. Цифровізація створює підґрунтя для якісного переосмислення організаційних процесів, відкриваючи доступ до технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей, хмарних сервісів та інших інструментів, які здатні суттєво трансформувати механізми прийняття управлінських рішень. Гармонійне впровадження цих технологій забезпечує підприємству можливість оптимізувати операційну діяльність, скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці й удосконалювати якість взаємодії з клієнтами. У результаті організація отримує більш гнучку, адаптивну та інноваційно орієнтовану модель розвитку, що відповідає вимогам сучасного цифрового середовища [26, с. 25].

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління підприємством набуває багатовимірного характеру, що передбачає одночасну роботу з різними напрямками розвитку організації. Науковці виділяють кілька ключових векторів, які визначають динаміку та пріоритети стратегічного управління в сучасних реаліях. Перший із них – цифрова трансформація, яка охоплює впровадження інноваційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, від управління персоналом до оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність і швидкість прийняття рішень. Другий – модернізація управлінських структур, яка спрямована на адаптацію організаційних моделей до нових умов функціонування, створення гнучких і горизонтально інтегрованих структур, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Третій вектор – адаптація до ринкових змін, що передбачає формування стратегій, які дозволяють підприємству зберігати конкурентні переваги, враховувати коливання попиту, швидко реагувати на зміни технологій і поведінки споживачів [26, с. 23].

У контексті управління персоналом цифровізація окремо виділяє власні вектори, які визначають ефективність формування та використання людського капіталу. До них належать цифрова робоча сила, що передбачає підготовку працівників із необхідними цифровими компетенціями; цифрове управління, що включає впровадження систем автоматизації HR-процесів, аналітики даних та

інструментів дистанційного контролю й оцінки ефективності; цифрове робоче місце, яке забезпечує інтеграцію інструментів співпраці, комунікацій та доступу до ресурсів у єдиному середовищі; а також використання Digital-інструментів, що охоплюють сучасні платформи для навчання, оцінювання, планування кар'єрного розвитку та мотивації персоналу [42].

Вектори розвитку стратегічного управління та цифровізації HR-систем формують комплексну систему, де технологічні, організаційні та ринкові чинники взаємодіють для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та інноваційну спроможність.

Оскільки вектори цифровізації та розвитку стратегічного управління визначають ключові напрями трансформації HR-систем, вони формують основу для конкретних завдань управління людськими ресурсами. Ці завдання включають планування, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу з урахуванням цифрових технологій, інноваційних підходів і стратегічних цілей організації. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити основні функціональні блоки стратегічного управління HR, які забезпечують ефективне використання людського потенціалу та адаптивність організації до сучасних викликів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Ключові завдання стратегічного управління людськими ресурсами за даними сучасних наукових досліджень

Основні завдання стратегічного управління людськими ресурсами	Короткий опис
Стратегічне планування персоналу	Прогнозування потреб у кадрах, визначення ключових компетенцій та формування довгострокових HR-цілей, узгоджених із стратегічними цілями організації.
Розвиток і навчання персоналу	Створення систем постійного навчання, підвищення кваліфікації, формування цифрових і креативних компетенцій, розвиток інтелектуального потенціалу працівників.
Мотивація та стимулювання	Впровадження ефективних механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації, стимулювання професійного розвитку, інноваційної активності та залученості персоналу.
Впровадження цифрових HR-технологій	Оцифрування HR-процесів, використання аналітики, цифрових платформ та автоматизованих систем управління для підвищення ефективності та адаптивності організації.

Продовження таблиці 1.1

Аналіз і оцінка ефективності	Вимірювання результативності HR-політики, оцінка компетенцій та продуктивності персоналу, корекція стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
Стимулювання інновацій та адаптивності	Формування корпоративної культури, що сприяє креативності, ініціативності та швидкому реагуванню на зміни ринку, технологій та організаційного середовища.

*Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8; 40].

Проведений аналіз наукових підходів до визначення стратегічного управління людськими ресурсами показує, що сучасне трактування цього поняття є комплексним і багатовимірним. Воно охоплює як еволюційні зміни в управлінні персоналом, так і стратегічну роль працівників як носіїв знань, компетенцій та потенціалу, здатних забезпечити довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації. У межах такого підходу виділяють низку ключових завдань, серед яких планування та розвиток персоналу, формування сприятливого корпоративного середовища, стимулювання професійного та інноваційного потенціалу працівників, а також інтеграція цифрових технологій для оптимізації управлінських рішень. Системний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє поєднувати потреби організації з розвитком персоналу, підвищувати її адаптивність у умовах соціально-економічних трансформацій і цифровізації, а також забезпечувати ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

1.2. Класифікація стратегій управління людськими ресурсами

Стратегії управління людськими ресурсами відображають довгострокову логіку формування, розвитку та використання кадрового потенціалу організації. Їхня поява зумовлена переходом від традиційного адміністративного підходу до стратегічного бачення персоналу як ключового ресурсу, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність та здатність організації адаптуватися до змін. У сучасних умовах – особливо під впливом цифровізації, глобальних ринкових

трансформацій та управлінських викликів, пов'язаних із війною в Україні, – структура таких стратегій постійно ускладнюється й набуває багатовимірності.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації стратегій управління людськими ресурсами. Значна частина дослідників співвідносить їх зі змістом ключових напрямів кадрової політики. Наприклад, М. Армстронг у своїх працях виокремлює стратегії залучення персоналу, його розвитку, мотивації та утримання, підкреслюючи їхню взаємозалежність та потребу в інтеграції з загальною корпоративною стратегією [39, с. 138].

Інший підхід пропонує Д. Ульріх, який наголошує на стратегічній ролі HR як бізнес-партнера та розглядає HR-стратегії крізь призму здатності організації забезпечувати цінність для стейкхолдерів. У межах цього підходу виокремлюються стратегії високої залученості, стратегічної компетентності та організаційної гнучкості [34, с. 73].

Значний внесок у формування типології HR-стратегій зробили й автори, що акцентують на довгостроковому розвитку персоналу. Зокрема, П. Капеллі виділяє стратегії управління талантом, спрямовані на ідентифікацію працівників із високим потенціалом, формування кадрового резерву та побудову індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання. Такий підхід набуває особливої актуальності для публічного сектору України, де від ефективності талант-менеджменту залежить якість реформ та швидкість інституційного відновлення [2, с. 91].

Окрему групу складають класифікації, зосереджені на цифровій трансформації HR-процесів. Так, сучасні дослідники, серед яких Б. Бертон і С. Брукс, пропонують розглядати цифрові HR-стратегії як автономну категорію, що охоплює автоматизацію кадрових процедур, використання HR-аналітики, впровадження електронних платформ та інтелектуальних алгоритмів підтримки управлінських рішень. Цей підхід є вкрай важливим для країн, які проходять масштабну модернізацію системи державного управління.

В українській науковій літературі також існує низка підходів до класифікації стратегій управління людськими ресурсами. Так, українські дослідники здебільшого виокремлюють стратегії забезпечення персоналом,

розвитку, мотивації, оцінювання результативності, а також формування організаційної культури. У зв'язку з умовами воєнного стану та післявоєнного відновлення пропонується доповнювати їх стратегіями підтримання стресостійкості персоналу, адаптації до кризових ситуацій та забезпечення кадрової безперервності в умовах ризиків.

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища та цифрової трансформації стратегічне управління людськими ресурсами формується під впливом різних наукових підходів, що пропонують власні моделі та класифікації HR-стратегій. Сукупність цих концепцій дає змогу виділити кілька груп стратегічних підходів, які визначають зміст і напрями розвитку кадрової політики організацій.

Верига В. Л. узагальнює теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом і виокремлює класичні напрями HR-стратегії: підбір, розвиток, мотивація та оцінювання персоналу, наголошуючи на необхідності інтеграції цих складових з корпоративною стратегією організації [9, с. 42]. Такий підхід демонструє традиційне розуміння HR-стратегії як комплексу взаємопов'язаних функцій, що забезпечують досягнення організаційних цілей.

Гончарук Н. та Прудиус О. у своїх дослідженнях акцентують увагу на впливі цифрової трансформації державного управління на систему HR-менеджменту, пропонуючи виділяти окрему категорію цифрової HR-стратегії. Ця стратегія охоплює автоматизацію кадрових процедур, розвиток е-HR, застосування HR-аналітики та формування цифрових компетентностей персоналу [16, с. 19]. Відповідно, цифрові інструменти перестають бути допоміжними, а становляться самостійним стратегічним напрямом.

Длугопольська Т. І. та Гук Ю. В. розглядають цифрову трансформацію як фактор формування нових стратегічних моделей управління людськими ресурсами. Авторки виділяють дві ключові моделі: інкрементальну автоматизацію HR-процесів та трансформаційну модель, що передбачає глибоке переосмислення функцій управління персоналом. Ці моделі пов'язуються зі стратегіями розвитку талантів, підвищення залученості працівників і формування інноваційного середовища [19, с. 14].

Васюткіна Н., Андрієнко М. та Самітов Р. пропонують концептуальний підхід, який акцентує увагу на розвитку інноваційно-креативних компетенцій персоналу. У межах цього підходу формуються стратегії розвитку інноваційних компетентностей, що стають реакцією організацій на виклики модернізації, глобальної конкуренції та технологічних зрушень [7, с. 17]. Таким чином, інноваційні стратегії управління людськими ресурсами орієнтовані на формування людського капіталу нового типу.

Решетняк О. та Шликова В. у контексті децентралізації та повоєнної відбудови України розглядають специфічні умови функціонування органів влади й організацій у кризових ситуаціях. Авторки пропонують доповнювати традиційні класифікації HR-стратегій такими напрямками, як стратегії підтримки психологічної стійкості персоналу, стратегії кадрової безперервності та стратегії адаптації до умов воєнних ризиків, що набувають особливої актуальності в умовах тривалої нестабільності [51].

Вагомий внесок у класифікацію стратегічних підходів роблять також Березянка Т.В. та Осадчук О.П., які інтерпретують розвиток теорії HR-менеджменту як послідовність моделей стратегій управління людськими ресурсами. Вони виокремлюють чотири моделі, що одночасно можуть розглядатися як види HR-стратегій [5]:

- модель управління на основі контролю, орієнтована на суворе виконання регламентів;
- модель управління на основі планування, що передбачає цілеспрямований розвиток персоналу;
- модель управління на основі передбачення, побудована на прогнозуванні й управлінні людським потенціалом;
- модель управління на основі гнучких екстрених рішень, що забезпечує адаптивність організації до кризових і непередбачуваних умов.

Остання модель є особливо актуальною для українських організацій, які функціонують в умовах воєнних загроз та швидких структурних змін.

Отже, сучасне стратегічне управління людськими ресурсами формується під впливом численних підходів, що враховують традиційні функції HR,

цифровізацію процесів, розвиток талантів, інноваційні компетентності та адаптацію до кризових умов. У науковій літературі ці підходи систематизуються у вигляді моделей та класифікацій, що дозволяють виокремити ключові напрями HR-стратегій, їхні взаємозв'язки та пріоритети в організації. Для наочності та комплексного розуміння цих концепцій доцільно представити багатовимірну модель класифікації стратегій управління людськими ресурсами, яка інтегрує різні наукові підходи та відображає сучасну динаміку розвитку HR-політики (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Багатовимірна модель класифікації стратегій управління людськими ресурсами*

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 14; 16; 19; 34; 39; 51].

Багатовимірна класифікація стратегій управління людськими ресурсами ґрунтується на комплексному підході до оцінки їх змісту та ефективності. Основою для виділення шести вимірів стали такі критерії: функціональні завдання, стратегічна цінність, технологічна підтримка, інноваційна складова, адаптивність до зовнішніх ризиків та модельний підхід до управління HR-

процесами. Функціональні завдання відображають класичні напрями HR-політики, що забезпечують базове управління персоналом. Стратегічна цінність дозволяє оцінювати, наскільки HR-стратегії інтегровані із загальною корпоративною стратегією та сприяють досягненню довгострокових цілей організації. Технологічна складова фіксує рівень цифровізації та впровадження сучасних HR-інструментів, а інноваційна – здатність організації розвивати креативність і інноваційні компетенції персоналу. Адаптивність до зовнішніх ризиків відображає готовність організації реагувати на кризові ситуації, а модельний підхід дозволяє оцінювати організаційні практики з точки зору системності та прогнозованості управлінських рішень. Саме поєднання цих шести вимірів забезпечує всебічний аналіз HR-стратегій та дозволяє розглядати їх як інтегровану систему, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики.

Багатовимірна модель дозволяє організаціям здійснювати комплексну оцінку власних HR-стратегій. Вона слугує інструментом виявлення сильних та слабких сторін кадрової політики, пріоритетизації ресурсів і формування збалансованих планів розвитку персоналу. Особливо важливою є її роль у контексті післявоєнного відновлення України, де інтеграція цифрових технологій, розвиток талантів та підвищення адаптивності персоналу стають ключовими умовами забезпечення стабільності та ефективності організаційних процесів.

Модель підкреслює, що різні виміри HR-стратегій не функціонують ізольовано, а перебувають у постійному взаємозв'язку. Так, технологічні інструменти підсилюють функціональні стратегії, роблячи процеси підбору, оцінювання та мотивації більш оперативними та точними. Інноваційні підходи впливають на адаптивність організації, підвищуючи здатність персоналу реагувати на зовнішні зміни та кризові ситуації. Стратегічні орієнтири формують пріоритети у розвитку талантів та цифрових компетенцій, забезпечуючи гармонійне поєднання довгострокових цілей організації з потребами її персоналу. Завдяки цьому багатовимірний підхід створює основу для ефективного планування кадрової політики та її інтеграції з управлінськими процесами організації.

Для більш детального розуміння сучасних HR-стратегій доцільно розглянути їх класифікацію за кількома додатковими критеріями, що дозволяють виділити різні підходи та напрями кадрової політики (рис. 1.3).

1. Класифікація за орієнтиром HR-стратегії	• Внутрішньо-орієнтовані стратегії – спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів організації: розвиток персоналу, підвищення компетентностей, мотивація, формування корпоративної культури. • Зовнішньо-орієнтовані стратегії – фокус на взаємодії з ринком праці та стейкхолдерами: залучення талантів, побудова бренду роботодавця, стратегічна компетентність.
2. Класифікація за горизонтом планування	• Короткострокові стратегії – забезпечують оперативне управління персоналом та виконання щоденних завдань. • Довгострокові стратегії – спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, формування резерву, підготовку до майбутніх змін і кризових ситуацій.
3. Класифікація за типом впливу на організацію	• Традиційні/функціональні стратегії – охоплюють базові HR-процеси: підбір, навчання, оцінювання, мотивація. • Інноваційні та цифрові стратегії – включають е-HR, HR-аналітику, автоматизацію процесів, розвиток інноваційних компетенцій. • Адаптивні стратегії – спрямовані на кризовий менеджмент, стресостійкість, кадрову безперервність та гнучке реагування на зміни.
4. Класифікація за роллю HR у досягненні цілей організації	• Операційна роль – забезпечення ефективного виконання HR-процесів і стандартів. • Стратегічна роль – формування додаткової цінності для організації, підтримка інновацій, розвиток талантів та цифрових компетенцій.

Рис. 1.3. Класифікація стратегій управління людськими ресурсами за кількома додатковими критеріями*

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 14; 16; 19; 34; 39; 51].

Подана класифікація демонструє, що сучасні HR-стратегії не обмежуються традиційним поділом за функціями чи технологічними підходами, а формуються під впливом ширшого кола управлінських орієнтирів. Застосування додаткових критеріїв класифікації – орієнтації стратегії, горизонту планування, типу впливу та ролі HR у досягненні організаційних цілей – дозволяє глибше розкрити

внутрішню логіку стратегічного управління людськими ресурсами. Такий підхід робить можливим розгляд HR-стратегії не лише як функціонального компонента, а як багатовимірного механізму, що поєднує операційну, стратегічну, інноваційну й адаптивну складові.

Запропонована система класифікації дає змогу структурувати множину HR-стратегій відповідно до їхнього змісту та управлінського призначення. Зокрема, поділ за орієнтацією відображає різницю між внутрішнім розвитком персоналу та позиціонуванням організації на ринку праці; горизонт планування відмежовує оперативні заходи від довгострокових інвестицій у людський капітал; тип впливу демонструє межу між традиційним та інноваційно-цифровим підходом; а визначення ролі HR дає можливість оцінити ступінь стратегічної значущості кадрової функції в конкретній організації.

Такий багатовимірний спосіб систематизації має як теоретичне, так і практичне значення. У теоретичному аспекті класифікація забезпечує узгодження різних наукових підходів і сприяє формуванню комплексного бачення HR-стратегій. У практичному – вона може використовуватися як аналітичний інструмент для оцінювання ефективності поточної кадрової політики, визначення слабких місць та формування пріоритетів розвитку. Особливо важливим є її застосування у публічному секторі та в організаціях, що функціонують в умовах воєнних загроз і післявоєнного відновлення, адже різноманітність критеріїв дозволяє адаптувати HR-стратегії до специфічних ризиків і управлінських викликів.

Отже, класифікація за кількома додатковими критеріями слугує інструментом глибшого розуміння структури та логіки сучасного стратегічного управління людськими ресурсами. Вона підсилює багатовимірну модель HR-стратегій, подану раніше, та забезпечує можливість комплексного аналізу кадрової політики як динамічної та взаємопов'язаної системи.

1.3. Технології цифрової трансформації в системі стратегічного управління людськими ресурсами

Цифрова трансформація докорінно змінює логіку стратегічного управління людськими ресурсами, формуючи нові підходи до збору, оброблення та використання інформації про персонал. Розвиток цифрових технологій сприяє переходу організацій від традиційних процедур управління кадрами до комплексних інтелектуальних систем, здатних забезпечувати оперативність, аналітичну глибину та інтегрованість управлінських рішень. У контексті стратегічного розвитку установ, особливо в умовах нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища, цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності HR-політик, оптимізації ресурсів та формування нової якості кадрової роботи.

Системи цифрової взаємодії, автоматизовані HR-платформи та інструменти для аналітичної обробки даних підсилюють здатність організацій здійснювати довгострокове планування, прогнозувати кадрові потреби, відстежувати стан компетентностей працівників і будувати data-driven HR-стратегії. У результаті цифрові рішення перестають бути лише технічним засобом і перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність організації та здатність адаптуватися до нових управлінських вимог. Особливого значення вони набувають у сферах, де критично важливими є точність, швидкість та прозорість управлінських процесів.

У науковій літературі цифрова трансформація стратегічного управління людськими ресурсами розглядається через різні підходи, однак центральним об'єднувальним елементом є роль сучасних HRIS-систем, платформ аналітики персоналу та інструментів комп'ютеризованої оцінки результативності праці. Дослідники акцентують, що цифровізація суттєво розширює можливості системи управління людськими ресурсами – від централізованої обробки даних до формування інтегрованого середовища, у якому підтримуються процеси стратегічного планування, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. Саме ці

наукові позиції становлять основу для подальшого аналізу положень сучасних авторів, чії дослідження відображають ключові тенденції цифрової еволюції HR-процесів.

Так, Мерінова С. та Половенко Л. наголошують, що сучасні системи управління людськими ресурсами (HRIS) забезпечують якісну трансформацію процесів управління людськими ресурсами завдяки автоматизації ключових операцій, зокрема обліку робочого часу, адміністрування відпусток та фіксації результатів оцінювання результативності працівників. На їхню думку, централізована обробка даних формує передумови для зменшення кількості управлінських помилок, підвищення прозорості кадрових процедур та забезпечення цілісності інформаційних потоків, що є необхідним для стратегічного планування людського капіталу. Інтеграція HRIS із загальною цифровою інфраструктурою організації дозволяє своєчасно отримувати аналітичну інформацію, необхідну для оцінювання ефективності працівників і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [35]. Узагальнюючи погляди авторок, можна дійти висновку, що HRIS постають фундаментальним інструментом зміцнення управлінської спроможності та підвищення стратегічної узгодженості процесів управління людськими ресурсами.

У дослідженні Вінтоняк А.М. HRIS розглядаються як комплексна цифрова платформа, що забезпечує накопичення, зберігання та уніфіковану обробку інформації про людські ресурси, яка є критичною для стратегічних аспектів управління людськими ресурсами. Авторка підкреслює значущість функціональних модулів таких систем – автоматизованого обліку часу, електронного управління відпустками та цифрових інструментів оцінювання. Така структуризація даних посилює контроль за дотриманням трудової дисципліни, підвищує прозорість процесів професійного розвитку працівників та сприяє формуванню єдиних стандартів управління людськими ресурсами в організації. Окрему увагу приділено питанням інформаційної безпеки й технологічного забезпечення, які визначають можливість повноцінного функціонування HRIS [10, с. 57]. Узагальнення висновків дослідниці свідчить, що HRIS є інституційним ядром стратегічного управління людськими ресурсами,

яке забезпечує системність, передбачуваність і надійність кадрових процесів в умовах цифрової трансформації.

Хаврова К.С. та Доброжан Д.О. трактують HRIS як ключовий елемент цифрової екосистеми стратегічного управління людськими ресурсами, до якої також належать аналітичні модулі, електронні системи навчання та автоматизовані платформи оцінювання. Науковці підкреслюють, що використання HRIS підвищує можливості стратегічного аналізу завдяки збору та інтерпретації даних щодо продуктивності, компетентностей та динаміки розвитку працівників, що забезпечує об'єктивність управлінських рішень у сфері людського капіталу. Водночас вони зазначають, що ефективність цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, оскільки недостатня готовність працівників до роботи з цифровими технологіями може обмежувати потенціал HRIS [63, с. 94]. Узагальнюючи їхні погляди, можна стверджувати, що HRIS виконують системоутворюючу роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами, забезпечуючи підвищення точності оцінювання, підтримку механізмів мотивації та формування довгострокових управлінських рішень в умовах цифрової трансформації.

Платформи електронного навчання та системи управління навчанням (Learning Management Systems) посідають важливе місце в інфраструктурі цифрової трансформації стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки забезпечують безперервний доступ працівників до індивідуальних освітніх траєкторій, дистанційних тренінгів і програм професійного розвитку. У науковому дискурсі підкреслюється, що такі технології сприяють формуванню нової культури навчання, заснованої на гнучкості та персоналізації освітніх процесів, що відповідає сучасним вимогам розвитку компетентностей у динамічному середовищі.

Відповідно до думки Подзігун С. та Пачевої Н., електронне навчання забезпечує інституціям можливість прискореного оновлення компетентностей персоналу, підвищення доступності освітнього контенту та зниження витрат, пов'язаних із проведенням традиційних офлайн-тренінгів [46]. Автор наголошує,

що застосування LMS створює підґрунтя для формування системного підходу до розвитку людського капіталу, дозволяє інтегрувати навчальні модулі у стратегічні HR-процеси та сприяє підвищенню організаційної гнучкості. Узагальнюючи подану позицію, можна зазначити, що впровадження електронних платформ навчання істотно посилює стратегічні можливості управління людськими ресурсами, оскільки переводить розвиток компетентностей у режим постійного цифрового супроводу.

Інші автори, акцент роблять на тому, що системи дистанційного навчання забезпечують інтерактивність освітнього процесу, дозволяючи поєднувати теоретичні модулі, практичні завдання та інструменти моніторингу індивідуального прогресу. Вони підкреслюють, що LMS-платформи сприяють стандартизації навчальних програм і водночас забезпечують можливість адаптації контенту до потреб конкретного працівника [41, с. 70]. З огляду на наведені положення, можна стверджувати, що такі системи підтримують стратегічні HR-процеси, оскільки забезпечують доказовість прийняття рішень щодо розвитку компетентностей і підвищення кваліфікації персоналу.

Електронне навчання є ключовою передумовою формування організаційної культури розвитку та інновацій. LMS-платформи створюють умови для розбудови середовища знань, у якому працівники отримують рівний доступ до освітніх ресурсів, проходять модульні оцінювання та залучаються до безперервного професійного вдосконалення [32, с. 54]. Електронні освітні технології формують стратегічний потенціал організації, оскільки забезпечують цілісність, системність та цифрову інтегрованість процесів підвищення кваліфікації.

У межах цифрової трансформації стратегічного управління людськими ресурсами все більшого значення набувають інструменти аналітики та бізнес-інтелекту, зокрема HR Analytics (People Analytics). Ці технології дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних про персонал: оцінювати продуктивність, виявляти тенденції плинності, прогнозувати потребу в кадрах та досліджувати фактори мотивації й залученості працівників. Завдяки цьому управління людськими ресурсами стає менш інтуїтивним і більш data-driven, що сприяє

стратегічному прийняттю рішень із вищим рівнем обґрунтованості та прозорості. HR Analytics об'єднує методи статистики, машинного навчання, прогнозування та візуалізації даних, щоб виявити приховані закономірності та кореляції в поведінці працівників. Ці інструменти дають змогу не лише робити ретроспективний аналіз, а й будувати прогностичні моделі для передбачення відтоку персоналу, визначення ключових драйверів задоволеності або оптимізації кадрових витрат. У такий спосіб бізнес-інтелект трансформується у стратегічний актив, формуючи аналітичний фундамент для довгострокового управління людським капіталом.

В науковій літературі підкреслюється, що HR-аналітика є критичною складовою цифрового менеджменту людських ресурсів. Зокрема, Кирилюк І.М. та Ільченко І.О. зазначають, що HR Analytics дозволяє оцінювати результативність кадрових процесів, аналізувати рівень мотивації та залученості працівників, а також формувати прогнози щодо майбутньої потреби у персоналі. Автор підкреслює, що застосування People Analytics сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки забезпечує інтеграцію різномірних даних, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти трудової діяльності [24]. Таким чином, інструменти аналітики та бізнес-інтелекту стають ключовим елементом стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечуючи прозорість, передбачуваність і системність HR-політик в умовах цифрової трансформації.

Цифрові комунікаційні платформи, такі як корпоративні чати, портали та месенджери, стають невід'ємною складовою сучасного стратегічного управління людськими ресурсами. Вони сприяють покращенню внутрішньої взаємодії, забезпечують оперативний обмін інформацією та підвищують прозорість процесів управління персоналом у межах організації. Використання таких платформ дозволяє інтегрувати комунікаційні потоки з іншими HR-технологіями, зокрема системами електронного навчання, аналітики та управління даними, що створює єдине цифрове середовище для стратегічного управління людськими ресурсами.

Науковці підкреслюють, що цифрові комунікаційні платформи не лише прискорюють обмін інформацією, але й сприяють розвитку інтерактивної корпоративної культури, підвищують залученість працівників та створюють умови для ефективного командного вирішення завдань [20, с. 218]. Автори відзначають, що такі технології дозволяють організаціям адаптувати внутрішні процеси до швидко змінюваних умов ринку праці та забезпечують можливість оперативного реагування на виклики, що виникають у процесі управління людськими ресурсами [45, с. 141].

Цифрові комунікаційні платформи виступають стратегічним інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Вони забезпечують безперервність інформаційних потоків, інтегрованість внутрішніх процесів та створюють технологічні передумови для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі організації.

Інструменти автоматизації рекрутингу та оцінки кандидатів, зокрема системи управління підбором персоналу (Applicant Tracking Systems, ATS), онлайн-тести та цифрові співбесіди, набувають все більшого значення в процесі цифрової трансформації стратегічного управління людськими ресурсами. Вони дозволяють оптимізувати ключові HR-процеси, скорочуючи час і витрати на пошук та відбір персоналу, одночасно підвищуючи якість рекрутингових рішень. Застосування таких технологій забезпечує стандартизацію оцінки кандидатів, зменшує вплив суб'єктивних чинників і дозволяє формувати об'єктивні дані для стратегічного планування кадрового ресурсу.

Відповідно до думки Кравчук О.І., Варіс І.О., Потоскуєвої А.Д., автоматизовані рекрутингові платформи дають змогу інтегрувати різноманітні інструменти оцінювання, включно з онлайн-тестуванням професійних та когнітивних компетенцій, відеоінтерв'ю та аналітичними звітами щодо кандидатів [27]. Автори підкреслюють, що такі системи не лише прискорюють процес відбору, а й дозволяють акумулювати дані для подальшого стратегічного аналізу потреб у персоналі, кореляції компетентностей із результативністю та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

На основі вище наведеної інформації та сучасних досліджень щодо практичних реалізацій цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами можна виділити ключові компоненти, що формують інтегровану цифрову екосистему HR. Вони охоплюють автоматизовані системи управління персоналом, електронні платформи навчання, інструменти аналітики та бізнес-інтелекту, цифрові комунікаційні платформи, а також рішення для автоматизації рекрутингу та оцінки кандидатів. Усі ці елементи взаємопов'язані та спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечуючи прозорість, оперативність і аналітичну обґрунтованість управлінських рішень. На рисунку 1.4 подано основні технології цифрової трансформації в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

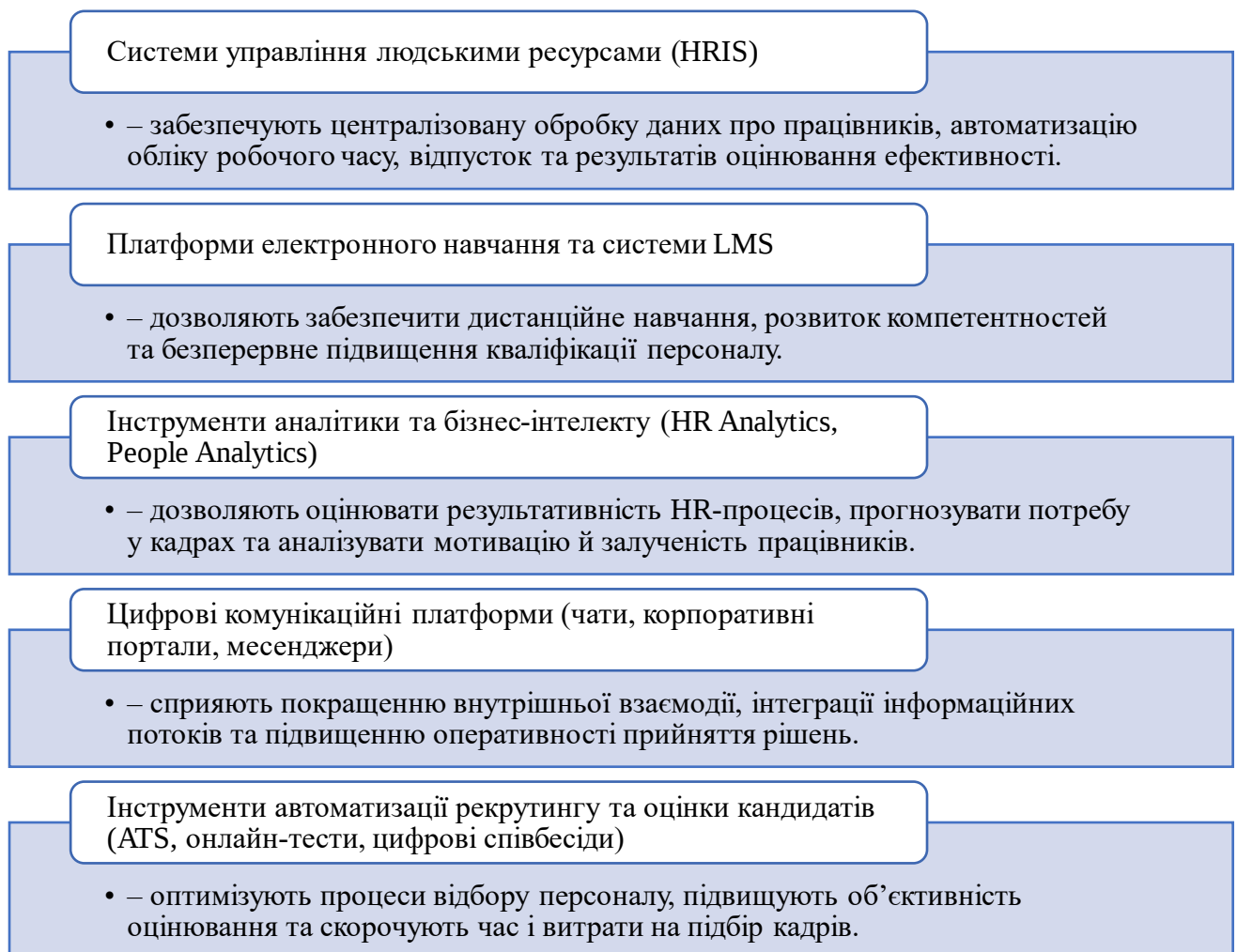


Рис. 1.4. Основні технології цифрової трансформації в системі стратегічного управління людськими ресурсами*

*Джерело: сформовано автором на основі [10; 13; 20; 24; 27; 32; 35; 41; 45; 46; 62; 63].

Узагальнення даних технологій дозволяє стверджувати, що їхнє впровадження забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу, інтегруючи операційні, навчальні, аналітичні та комунікаційні процеси в єдину цифрову екосистему. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, передбачуваності та обґрунтованості управлінських рішень, а також формує основу для побудови data-driven HR-стратегій, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність організації. Крім того, комплексне використання цифрових технологій стимулює розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання, а також зміцнює взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління, забезпечуючи ефективну координацію HR-процесів на стратегічному рівні.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації дозволило сформулювати наступні висновки:

Проведений аналіз наукових підходів до поняття та сутності стратегічного управління людськими ресурсами свідчить про його багатовимірний і комплексний характер. Сучасне трактування підкреслює стратегічну роль працівників як носіїв знань, компетенцій і потенціалу, що стають ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Стратегічне управління HR поєднує класичні адміністративні функції з інноваційними та цифровими практиками, охоплюючи планування, розвиток, мотивацію, оцінку ефективності та стимулювання інноваційної активності персоналу. Такий системний підхід дозволяє інтегрувати потреби організації з розвитком людського потенціалу, створює сприятливе корпоративне середовище, підвищує адаптивність до соціально-економічних та технологічних

трансформацій і формує передумови для впровадження data-driven рішень у HR-менеджменті. У результаті стратегічне управління людськими ресурсами постає як фундаментальна складова довгострокового успіху організації та забезпечення її інноваційної спроможності в умовах сучасного цифрового середовища.

Класифікація стратегій управління людськими ресурсами демонструє різноманітність підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу організації. Вона дозволяє систематизувати HR-стратегії за функціональними завданнями, стратегічною цінністю, рівнем цифровізації, інноваційним потенціалом, адаптивністю до зовнішніх ризиків та моделями управління. Використання багатовимірних моделей та додаткових критеріїв класифікації забезпечує цілісне розуміння взаємозв'язків між різними напрямками кадрової політики та дозволяє оцінювати їх ефективність у контексті стратегічних цілей організації. Застосування класифікаційного підходу має як теоретичне, так і практичне значення: воно узгоджує різні наукові концепції, створює основу для планування, розвитку та мотивації персоналу, а також сприяє формуванню інноваційного та адаптивного корпоративного середовища. Особливо важливим є його використання в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України, де комплексне управління HR-стратегіями стає ключовим фактором підвищення ефективності організацій та стійкості кадрового потенціалу.

Технології цифрової трансформації у системі стратегічного управління людськими ресурсами створюють нові умови для інтеграції стратегічного планування, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. Вони забезпечують автоматизацію ключових HR-процесів, впровадження аналітичних інструментів, електронних навчальних платформ та цифрових комунікаційних середовищ, що сприяє підвищенню оперативності, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Використання HRIS, LMS, HR Analytics та цифрових платформ рекрутингу формує єдину цифрову екосистему, яка підтримує data-driven підходи та розвиток компетентностей працівників. У результаті цифрові технології стають не лише технічним засобом, а стратегічним ресурсом, що підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, стимулює

інноваційний розвиток персоналу та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та ефективну взаємодію між підрозділами. Таким чином, цифровізація HR-процесів не лише оптимізує управлінські процедури, а й виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності організацій та зміцнення їх стратегічної спроможності.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МДЦ «МЕДОФІС ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності МДЦ «МедОфіс Груп» та особливості його кадрової політики

Медико-діагностичний центр «МедОфіс Груп» (далі МДЦ «МедОфіс Груп») є сучасним приватним медичним закладом, що функціонує у місті Київ у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Юридична адреса установи – вул. Юлії Здановської, 73ж, що відповідає території Голосіївського району столиці. Зручне географічне розташування клініки у центральній частині міста забезпечує високий рівень транспортної доступності як для мешканців Києва, так і для пацієнтів із Київської області та інших регіонів України.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, МДЦ «МедОфіс Груп» заснований 15 січня 2016 року, ідентифікаційний код підприємства – 40218478. Основним видом його діяльності згідно з Класифікатором видів економічної діяльності є загальна медична практика (КВЕД 86.21). Це визначає ключову місію закладу – надання населенню комплексної первинної та спеціалізованої медичної допомоги.

Заклад включений до переліку підприємств, що мають право здійснювати лікувальну та діагностичну діяльність у сфері охорони здоров'я, що підтверджується відомостями з відкритих джерел та офіційного веб-сайту клініки. На сайті медичного центру представлено широкий спектр медичних послуг, зокрема консультації профільних спеціалістів, лабораторну та інструментальну діагностику, хірургічні втручання, а також комплексні програми спостереження та лікування пацієнтів.

Клініка працює у будні дні з 9:00 до 18:00, а у вихідні – за індивідуальним графіком. Водночас адміністрація «МедОфіс Груп» відкрито повідомляє про можливі зміни графіка роботи у зв'язку з нестабільністю електро- та водопостачання, що пов'язано з воєнним станом та загальними ризиками

енергетичної інфраструктури в Україні. Така практика свідчить про високий рівень адаптивності та комунікативної прозорості організації, що є важливою умовою ефективного функціонування медичного закладу в умовах невизначеності.

З урахуванням зазначених обставин, МДЦ «МедОфіс Груп» демонструє готовність до роботи в умовах зовнішніх викликів, забезпечуючи безперервність надання медичних послуг навіть у складних обставинах. Це потребує від персоналу клініки гнучкості, стресостійкості та готовності до коригування робочих процесів, що безпосередньо відображається на її кадровій політиці.

На сучасному етапі МДЦ «МедОфіс Груп» посідає помітне місце серед приватних медичних установ Києва (рис. 2.1). Клініка орієнтована на пацієнтів, які прагнуть отримати якісну, сучасну та етичну медичну допомогу у комфортних умовах, що відповідає концепції пацієнтоцентричної медицини.



Рис. 2.1. Лого МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: розроблено автором на основі [59].

Основними принципами діяльності закладу є професійність, інноваційність, довіра, конфіденційність і доказовість лікування. Мультидисциплінарний підхід до організації медичних процесів дозволяє формувати індивідуальні програми лікування з урахуванням особливостей кожного пацієнта, що відповідає найкращим європейським стандартам.

МДЦ «МедОфіс Груп» є динамічною, клієнтоорієнтованою та технологічно оснащеною медичною установою, яка поєднує високий рівень професійності персоналу з гнучкістю управлінських процесів. Її діяльність базується на принципах ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності, що визначає конкурентоспроможність клініки в системі приватної медицини України.

Медичний діагностичний центр «МедОфіс Груп» спеціалізується на комплексному підході до діагностики, лікування та профілактики широкого спектра захворювань, зокрема онкологічного профілю. Клініка об'єднує фахівців різних напрямів, що забезпечує мультидисциплінарний характер надання медичних послуг і дозволяє ефективно працювати навіть зі складними клінічними випадками.

До основних напрямів діяльності медичного діагностичного центру «МедОфіс Груп» належать високоспеціалізовані послуги, що охоплюють усі етапи – від профілактики до діагностики, лікування та післятерапевтичного спостереження (рис. 2.2). Такі напрями дозволяють забезпечувати комплексний підхід до здоров'я пацієнтів, охоплюючи профілактичні заходи, своєчасну діагностику, ефективне лікування та подальше післятерапевтичне спостереження. Вони сприяють підвищенню точності постановки діагнозу, оптимізації лікувальних процедур, зменшенню ризиків ускладнень та підвищенню якості життя пацієнтів. Крім того, застосування сучасних методів і технологій дає змогу індивідуалізувати медичну допомогу та забезпечити безперервний контроль ефективності терапії.

Клініка активно впроваджує сучасні технології у процес діагностики та лікування пацієнтів, що включає застосування новітнього медичного обладнання експертного класу для ультразвукових, ендоскопічних та лабораторних досліджень. Особлива увага приділяється використанню доказових протоколів лікування, індивідуалізації терапевтичних програм та мультидисциплінарного підходу, що передбачає залучення фахівців різних профілів для розробки комплексних планів спостереження та лікування. Це дозволяє забезпечити

високий рівень точності діагностики, ефективність терапевтичних втручань і безпеку пацієнтів на всіх етапах медичного процесу.

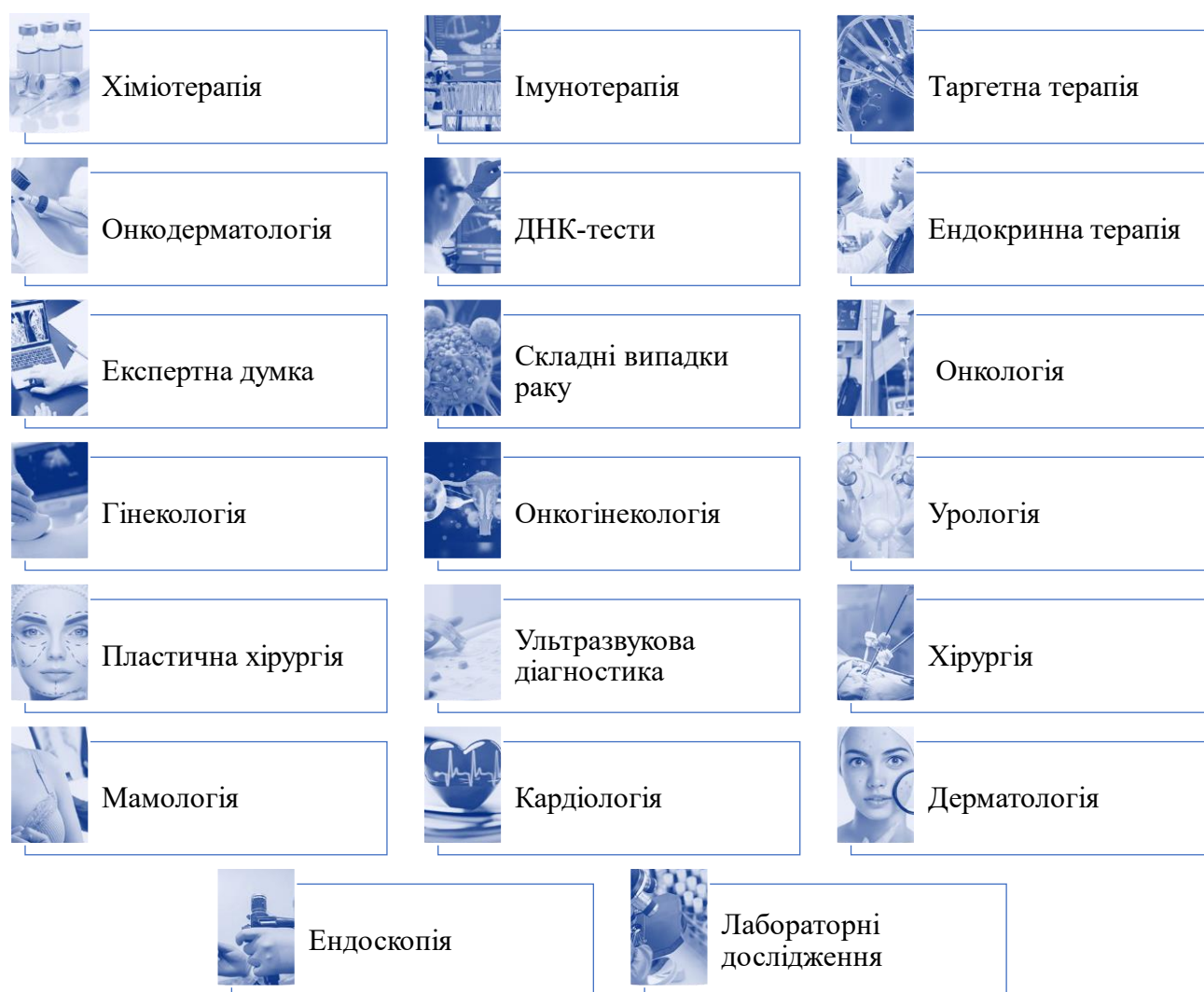


Рис. 2.2. Основні напрями діяльності МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: розроблено автором на основі [59].

Хіміотерапія у центрі здійснюється відповідно до міжнародних протоколів і передбачає індивідуальний підхід до кожного пацієнта з урахуванням стану здоров'я, особливостей пухлини та супутніх захворювань. Процедури проводяться в комфортних умовах і під постійним наглядом медичного персоналу, що гарантує безпеку лікування та своєчасне реагування на можливі ускладнення.

Імунотерапія застосовується для активації природних захисних механізмів організму, що дозволяє підвищити ефективність боротьби з пухлинними клітинами та зменшити побічні ефекти лікування. Таргетна терапія, у свою чергу, забезпечує точковий вплив на молекулярні механізми росту пухлини, що дозволяє зберегти здорові тканини та підвищити ефективність терапії.

Онкодерматологія забезпечує діагностику та лікування злоякісних новоутворень шкіри, включно з меланомою та немеланомними формами раку, із застосуванням сучасних дерматоскопічних та гістологічних методів для точного встановлення діагнозу та підбору оптимальної терапії. Генетичне тестування за допомогою ДНК-тестів дозволяє оцінити схильність пацієнтів до розвитку певних видів раку або спадкових захворювань і створити персоналізовані програми профілактики та спостереження.

Ендокринна терапія орієнтована на лікування гормонозалежних пухлин, зокрема у жінок, із ретельним гормональним моніторингом, що дозволяє досягти стабільного терапевтичного ефекту при мінімальному впливі на інші системи організму. Центр також надає можливість отримання експертної думки провідних фахівців для уточнення діагнозу, оцінки результатів лікування та вибору оптимальної стратегії терапії, що є особливо важливим у складних або спірних клінічних випадках.

МДЦ спеціалізується на лікуванні складних випадків раку, включаючи рідкісні та резистентні форми, із залученням лікарів різних спеціальностей для розробки індивідуальних схем терапії. Загальна онкологія в центрі включає комплексну діагностику, лікування та спостереження пацієнтів із пухлинними процесами різної локалізації, при цьому застосовується мультидисциплінарний підхід та міждисциплінарні консилиуми для забезпечення єдності діагностичних і терапевтичних рішень.

У сфері гінекології та онкогінекології клініка забезпечує раннє виявлення і лікування захворювань жіночої репродуктивної системи, включно з онкопатологіями, проводяться профілактичні огляди, кольпоскопія, ультразвукова діагностика та біопсія. Урологія охоплює діагностику та лікування

захворювань сечостатевої системи як у чоловіків, так і у жінок, з особливим акцентом на онкоурологічні патології та профілактику рецидивів.

Пластична хірургія спрямована на відновлення зовнішнього вигляду пацієнтів після онкологічних операцій та проведення естетичної корекції із застосуванням малотравматичних методик. Хірургія включає проведення оперативних втручань різного рівня складності, включаючи онкологічні, реконструктивні та малоінвазивні операції, із акцентом на безпеку та швидке відновлення пацієнтів.

Мамологія зосереджена на профілактиці, діагностиці та лікуванні захворювань молочних залоз, що дозволяє виявляти патології на ранніх стадіях і запобігати розвитку злоякісних процесів. Кардіологія забезпечує обстеження, профілактику та лікування серцево-судинних захворювань, що особливо важливо для пацієнтів, які проходять онкологічну терапію. Дерматологія реалізує діагностику та лікування захворювань шкіри, волосся та нігтів із застосуванням сучасних методів дерматоскопії, фототерапії та лазерного лікування.

Ультразвукова діагностика та ендоскопія є ключовими методами інструментальної діагностики, що дозволяють точно оцінити стан внутрішніх органів та контролювати ефективність лікування. Лабораторні дослідження забезпечують комплексну оцінку стану пацієнта і включають загальноклінічні, біохімічні, імунологічні та цитологічні аналізи, необхідні для постановки діагнозу та контролю лікування.

МДЦ «МедОфіс Груп» забезпечує високий рівень лікувально-діагностичної допомоги завдяки застосуванню сучасних медичних протоколів та інноваційних технологій. Для пацієнтів передбачено комфортний стаціонар, розташований за десять хвилин від Національного інституту раку, що забезпечує зручний доступ до спеціалізованих закладів та міждисциплінарну взаємодію при лікуванні складних випадків.

Пацієнти перебувають під постійним контролем медичного персоналу протягом усіх процедур, а також декілька годин після їх завершення, що гарантує безпеку, своєчасне реагування на можливі ускладнення та психологічний комфорт.

Для оцінки ефективності терапевтичних заходів клініка проводить регулярні контрольні обстеження, які дозволяють коригувати лікування у разі необхідності та забезпечують дотримання стандартів доказової медицини.

Основу високого рівня надання медичних послуг і забезпечує реалізацію комплексного підходу до лікування пацієнтів формує Кадровий потенціал медичного діагностичного центру «МедОфіс Груп». У штаті клініки працюють лікарі різних спеціальностей, включаючи онкологів, онкохірургів, онкогінекологів, хірургів, ендокринологів, кардіологів, урологів, гінекологів, мамологів, дерматологів, пластичних хірургів, радіологів та спеціалістів з ультразвукової і ендоскопічної діагностики. Крім того, у центрі працюють лікарі-дієтологи, гастроентерологи та фахівці з лабораторних досліджень і функціональної діагностики, що забезпечує комплексну оцінку стану пацієнтів (рис. 2.3).



Лікарі високої кваліфікації

- онкологи, онкохірурги, онкогінекологи, хірурги, ендокринологи, кардіологи, урологи, гінекологи, мамологи, дерматологи, пластичні хірурги, радіологи, спеціалісти з ультразвукової та ендоскопічної діагностики. Багато лікарів мають вищу категорію, ступінь кандидата або доктора медичних наук, що забезпечує впровадження сучасних методів лікування, дотримання міжнародних протоколів і високий рівень доказової медицини.



Фахівці діагностичного профілю

- лікарі лабораторної діагностики, функціональної діагностики, ДНК-тестування та ендоскопії. Ця група забезпечує комплексну оцінку стану пацієнтів, точність постановки діагнозу та контроль ефективності терапевтичних втручань.



Медичні сестри та маніпуляційний персонал

- виконують організаційно-технічну підтримку процедур, догляд за пацієнтами під час лікування, контроль безпеки під час терапевтичних та діагностичних маніпуляцій, що дозволяє забезпечити безперервний медичний нагляд.



Адміністративний та технічний персонал

- координує графік прийому пацієнтів, ведення медичної документації, організацію консультацій і супровід лікувальних процесів, що забезпечує ефективну роботу клініки та високий рівень сервісу для пацієнтів.

Рис. 2.3. Основні групи персоналу МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: розроблено автором на основі [59].

Серед персоналу присутні лікарі з вищою категорією, кандидати та доктори медичних наук, що дозволяє впроваджувати сучасні методи лікування, дотримуючись принципів доказової медицини. Медичні сестри та маніпуляційний персонал виконують ключову роль у підтримці процедур, догляді за пацієнтами та забезпеченні безпеки під час терапевтичних втручань.

Такий структурований і багаторівневий штат забезпечує постійний моніторинг стану пацієнтів, оперативне реагування на зміни в їхньому стані та високий рівень міждисциплінарної взаємодії. Завдяки наявності спеціалістів у всіх ключових напрямках медичної допомоги, клініка здатна ефективно проводити профілактику, діагностику, лікування та післятерапевтичне спостереження, створюючи умови для персоналізованого підходу та максимального контролю за результатами лікування.

Крім безпосередньо лікарського складу, адміністративний та медико-технічний персонал забезпечує організаційне та технологічне супроводження процесів, що включає планування процедур, ведення медичної документації, координацію консультацій та підтримку пацієнтів під час лікування. Таким чином, кадрова структура центру забезпечує не лише клінічну ефективність, але й високий рівень комфорту та безпеки для пацієнтів на всіх етапах медичного процесу.

Кадрова структура МДЦ «МедОфіс Груп» не лише гарантує клінічну ефективність, але й створює умови для впровадження інноваційних методів лікування, підтримання високих стандартів безпеки та комфорту пацієнтів на всіх етапах медичного процесу.

Кадрова політика медичного діагностичного центру «МедОфіс Груп» характеризується системним підходом до управління персоналом, орієнтованим на забезпечення високої ефективності медичної діяльності та інтеграцію сучасних стандартів доказової медицини. Основною метою кадрової політики є формування компетентного, адаптивного та мультидисциплінарного колективу, здатного реалізовувати комплексні програми профілактики, діагностики та лікування пацієнтів (рис. 2.4).

Професіоналізація та спеціалізація персоналу

- лікарі та середній медичний персонал регулярно підвищують кваліфікацію, освоюють сучасні методи діагностики та лікування, беруть участь у наукових конференціях і практичних тренінгах.

Індивідуалізація робочих умов та графіка праці

- можливість адаптації графіка роботи з урахуванням зовнішніх ризиків (воєнний стан, нестабільність енергопостачання), що забезпечує безперервність лікувального процесу.

Міждисциплінарний підхід

- формування команд з фахівців різних напрямів для розробки комплексних та персоналізованих схем лікування.

Система мотивації та професійного розвитку

- включає матеріальні та нематеріальні стимули, участь у наукових проєктах, підтримку інтеграції новітніх технологій у клінічну практику.

Стратегічна орієнтація на інновації та стійкість

- кадрова політика забезпечує адаптацію структури та компетенцій персоналу до сучасних викликів, впровадження нових методик лікування та підтримку високого рівня якості медичних послуг у довгостроковій перспективі.

Фокус на безперервності медичного нагляду та якості обслуговування

- забезпечення постійного контролю за процесами лікування, діагностики та післятерапевтичного спостереження пацієнтів.

Комунікативна прозорість та взаємодія

- відкритість щодо умов роботи та можливих змін, що сприяє адаптації персоналу та довірі між працівниками та адміністрацією.

Рис. 2.4. Особливості кадрової політики МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: розроблено автором на основі [59].

Серед ключових особливостей кадрової політики слід виділити спеціалізацію та професійний розвиток персоналу. Лікарі та середній медичний персонал регулярно проходять підвищення кваліфікації, беруть участь у наукових конференціях, освітніх програмах та практичних тренінгах, що дозволяє впроваджувати інноваційні методи діагностики та лікування. Такий підхід сприяє формуванню високопрофесійних компетенцій та забезпечує відповідність стандартам міжнародної медичної практики.

Не менш важливим є гнучкий та адаптивний підхід до організації робочого процесу. В умовах воєнного стану та ризиків нестабільного енергопостачання клініка передбачає можливість коригування графіків роботи, забезпечуючи безперервність медичного обслуговування та оптимізацію ресурсів закладу. Це демонструє системну інтеграцію зовнішніх ризиків у внутрішню політику управління персоналом.

Особлива увага приділяється формуванню міждисциплінарних команд, які об'єднують фахівців із різних медичних напрямків для комплексного аналізу клінічних випадків та розробки персоналізованих схем лікування. Такий підхід підвищує точність діагностики, ефективність терапії та дозволяє враховувати індивідуальні особливості пацієнтів.

Кадрова політика також передбачає систему мотивації та професійного зростання, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, участь у наукових дослідженнях, інтеграцію новітніх технологій у клінічну практику та підтримку наукової діяльності персоналу. Це створює умови для високої залученості працівників, розвитку професійної автономії та безперервного підвищення якості медичних послуг.

Кадрова політика МДЦ «МедОфіс Груп» також виконує стратегічну функцію, забезпечуючи не лише оперативне управління персоналом, а й довгострокову стійкість клініки до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє адаптувати організаційну структуру та компетенції працівників під сучасні виклики охорони здоров'я, інтегрувати новітні методи лікування, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати безперервну якість медичних послуг. Завдяки цьому кадрова політика виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності центру та розвитку його потенціалу у довгостроковій перспективі.

Таким чином, МДЦ «МедОфіс Груп» представляє собою комплексну та динамічну медичну установу, що поєднує високий професійний рівень персоналу з ефективною організаційною структурою та впровадженням сучасних технологій. Висока спеціалізація лікарів, мультидисциплінарний підхід до надання медичних послуг та адаптивна кадрова політика забезпечують ефективність лікувально-діагностичних процесів, безперервність медичного обслуговування і можливість реалізації індивідуалізованих програм терапії, що відповідає сучасним стандартам пацієнтоцентричної та доказової медицини.

2.2. Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп»

Сучасні тенденції розвитку охорони здоров'я свідчать про необхідність інтеграції цифрових технологій у всі аспекти управління медичними закладами, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. Цифрова трансформація кадрової політики дозволяє оптимізувати процеси підбору, навчання, оцінювання та мотивації персоналу, підвищуючи ефективність функціонування організації та рівень надання медичних послуг.

Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифровізації полягає у системній оцінці зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на формування кадрового потенціалу, його компетенцій, мотивації та залученості. Зовнішні чинники включають соціально-економічні, правові, технологічні та конкурентні аспекти, тоді як внутрішні – структуру та чисельність персоналу, рівень професійної підготовки, наявність інноваційних компетенцій та готовність до використання цифрових інструментів у щоденній практиці.

У контексті медичних установ, цифрова трансформація кадрових процесів дозволяє підвищити точність оцінки кваліфікаційного рівня співробітників, забезпечити гнучкість робочих графіків, сприяти міждисциплінарній взаємодії та впровадженню персоналізованого підходу до навчання й розвитку персоналу. Відповідно, стратегічний аналіз у цьому контексті стає не лише інструментом діагностики поточного стану управління персоналом, але й базою для розробки ефективних стратегій адаптації та розвитку кадрового потенціалу у цифровому середовищі.

Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації забезпечує інтеграцію технологічних, організаційних та соціально-психологічних чинників, створюючи передумови для підвищення конкурентоспроможності медичного закладу та якості надання послуг пацієнтам.

Враховуючи вищезазначене, доцільним є проведення системного аналізу зовнішніх факторів, що впливають на управління людськими ресурсами у МДЦ

«МедОфіс Груп». Одним із ефективних інструментів такої оцінки є PEST-аналіз, який дозволяє виділити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища (рис. 2.5). Цей підхід забезпечує структуровану оцінку впливу макросередовища на кадрову політику, ідентифікацію потенційних ризиків та можливостей, а також формує основу для стратегічного планування управління персоналом у цифровому контексті.

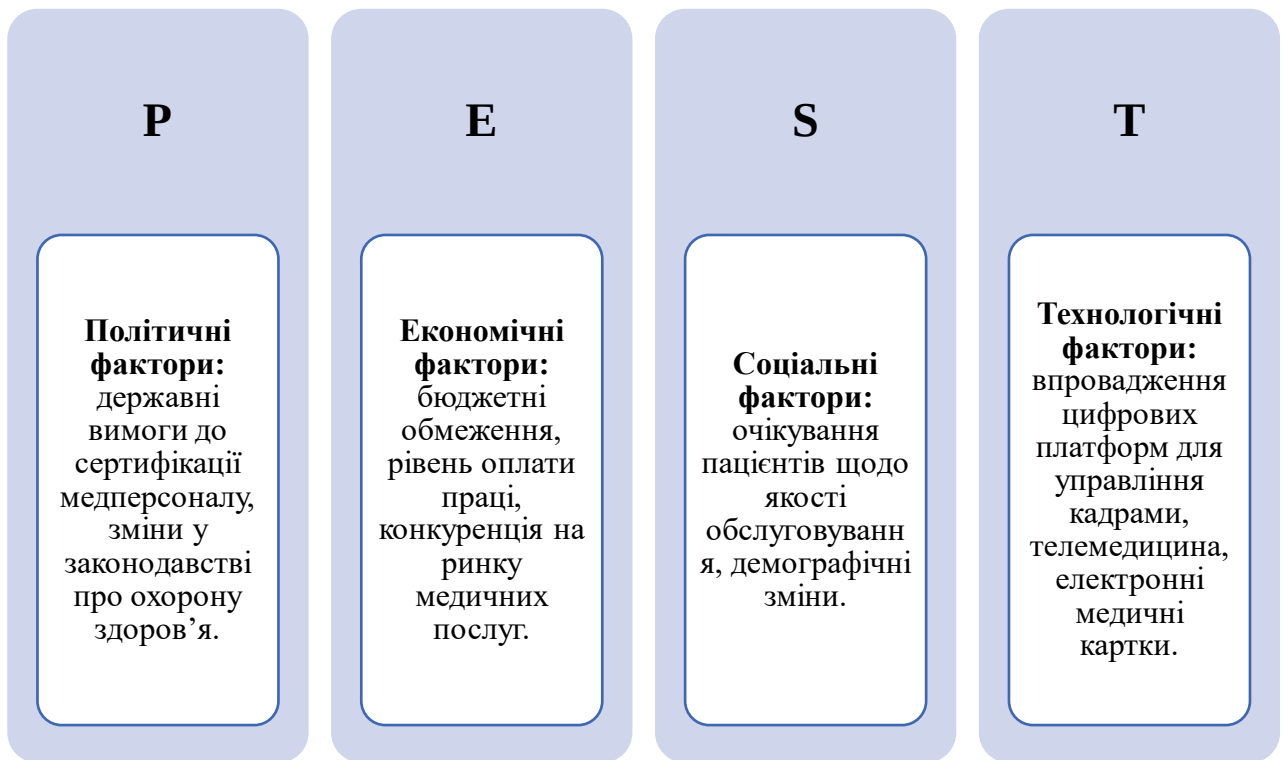


Рис. 2.5. PEST-аналіз управління людськими ресурсами МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Провівши PEST-аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами МДЦ «МедОфіс Груп», встановлено низку ключових чинників, що безпосередньо впливають на формування кадрової політики та розвиток персоналу:

Політичні фактори: державні вимоги до сертифікації медичного персоналу, зміни у законодавстві щодо охорони здоров'я та стандарти акредитації медичних закладів створюють необхідність постійного моніторингу нормативних змін та адаптації внутрішніх процедур під нові регуляторні вимоги.

Економічні фактори: рівень оплати праці, бюджетні обмеження та конкуренція на ринку медичних послуг визначають мотиваційні та стимулювальні механізми для персоналу, а також потребу у формуванні ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення.

Соціальні фактори: очікування пацієнтів щодо високого рівня обслуговування, зміни у демографічній структурі та соціальні тенденції в професійній поведінці медичного персоналу впливають на підхід до навчання, підвищення кваліфікації та побудову корпоративної культури.

Технологічні фактори: впровадження цифрових платформ для управління кадрами, телемедицини та електронних медичних карток створює нові можливості для оптимізації процесів підбору, оцінки та розвитку персоналу, а також підвищення ефективності комунікацій у межах медичного закладу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище МДЦ «МедОфіс Груп» характеризується високою динамічністю та комплексністю взаємодії політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Це зумовлює необхідність формування адаптивної, гнучкої та цифрово орієнтованої кадрової стратегії, здатної забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, підвищити залученість та мотивацію персоналу, а також підтримати конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг.

На основі проведеного PEST-аналізу стає очевидним, що зовнішнє середовище МДЦ «МедОфіс Груп» формує певні можливості та загрози для управління людськими ресурсами. Водночас ефективне використання внутрішніх ресурсів та компетенцій персоналу визначає потенційні сильні та слабкі сторони кадрової системи клініки. З метою комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища управління персоналом було проведено SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати ключові фактори та сформулювати стратегічні напрямки розвитку кадрового потенціалу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. SWOT-аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Сильні сторони (Strengths).

До ключових переваг кадрової системи МДЦ «МедОфіс Груп» належить високий рівень професійної підготовки медичного персоналу, що включає наявність фахівців із науковими ступенями, вищими кваліфікаційними категоріями та значним клінічним досвідом. Такий кадровий потенціал формує основу для надання медичних послуг на рівні сучасних міжнародних стандартів і забезпечує довіру пацієнтів до закладу.

Важливою складовою кадрової стратегії є створення міждисциплінарних команд, до яких входять онкологи, хірурги, гінекологи, радіологи, ендоскопісти, ендокринологи та інші спеціалісти. Це дозволяє реалізувати комплексний підхід до діагностики та лікування, що значно підвищує ефективність терапевтичного процесу та рівень координації між фахівцями різних напрямів.

Серед сильних сторін також виокремлюється системність кадрової політики, орієнтованої на професійний розвиток, безперервну освіту та підвищення кваліфікації персоналу. Управління персоналом базується на принципах стратегічного планування, що передбачає формування кадрового резерву, ротацію спеціалістів і розвиток управлінських компетенцій.

Окрему роль у підвищенні ефективності кадрового менеджменту відіграє впровадження цифрових технологій, які використовуються як у навчальному процесі (онлайн-курси, вебінари, електронні тренінгові програми), так і в роботі з медичною документацією. Це сприяє автоматизації рутинних процесів, покращує контроль якості обслуговування та забезпечує швидкий доступ до інформації.

Слабкі сторони (Weaknesses).

Водночас у діяльності МДЦ «МедОфіс Груп» наявні певні кадрові обмеження, які потребують управлінського реагування. Зокрема, у деяких вузьких спеціалізаціях (наприклад, онкогенетика, онкоортопедія, судинна хірургія) спостерігається обмежена чисельність персоналу, що ускладнює формування гнучких графіків прийому пацієнтів та може призводити до надмірного навантаження окремих лікарів.

Проблемним аспектом залишається нерівномірний розподіл навантаження серед ключових фахівців, особливо у пікові періоди звернень пацієнтів. Це може негативно впливати на якість обслуговування та підвищувати ризики професійного вигорання персоналу.

Окрім того, у частини середнього медичного персоналу зберігається недостатній рівень цифрових компетенцій, що ускладнює повноцінне використання електронних медичних систем, аналітичних інструментів та платформ дистанційного навчання.

Можливості (Opportunities).

Сучасний етап цифрової трансформації відкриває широкі перспективи для вдосконалення кадрової політики МДЦ «МедОфіс Груп». Одним із ключових напрямів розвитку є впровадження інтегрованих електронних систем управління персоналом (HRIS), що дозволяють автоматизувати процеси підбору кадрів, обліку робочого часу, моніторингу ефективності праці та оцінювання компетенцій.

Додаткові можливості створює розвиток дистанційного навчання та онлайн-тренінгів, які забезпечують безперервність професійного розвитку незалежно від територіального розташування працівників чи зовнішніх обставин (зокрема, воєнного стану).

Використання аналітики даних для оптимізації кадрових процесів дає змогу підвищити ефективність планування графіків роботи, оцінювати продуктивність персоналу на основі цифрових показників та виявляти резерви підвищення ефективності.

Крім того, розвиток цифрових платформ і онлайн-кадрових порталів відкриває нові можливості для залучення молодих спеціалістів, які мають високий рівень адаптації до технологічних інновацій і готові до роботи у динамічному цифровому середовищі.

Загрози (Threats).

До основних загроз, що можуть впливати на кадрову політику МДЦ «МедОфіс Груп», належить зростаюча конкуренція за висококваліфікованих медичних спеціалістів у приватному секторі. Це створює ризики кадрової плинності та підвищення витрат на утримання персоналу.

Вагомими зовнішніми загрозами є також воєнна ситуація в Україні, що спричиняє нестабільність енергопостачання, транспортні обмеження та психологічне навантаження на медичних працівників. Ці фактори знижують організаційну стійкість закладу й вимагають адаптивних управлінських рішень.

Додаткову небезпеку становить швидке моральне старіння технологічного обладнання, яке потребує регулярного оновлення та навчання персоналу для роботи з новими цифровими системами. Недостатність фінансових ресурсів на

ці цілі може уповільнити темпи технологічної модернізації та вплинути на конкурентоспроможність закладу.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу кадрової системи МДЦ «МедОфіс Груп», слід відзначити, що заклад характеризується потужним професійним потенціалом, стратегічно виваженою кадровою політикою та високим рівнем організаційної культури, що забезпечують якість медичних послуг і довіру пацієнтів. Водночас наявність окремих кадрових обмежень у вузьких спеціалізаціях, нерівномірність навантаження та недостатній рівень цифрових компетенцій серед частини персоналу вказують на потребу в подальшій оптимізації управлінських процесів. Цифрова трансформація створює сприятливі умови для модернізації кадрової політики – через автоматизацію HR-процедур, розвиток онлайн-освіти та використання аналітики даних для підвищення ефективності роботи персоналу. Водночас зовнішні ризики, зумовлені конкуренцією на ринку медичних кадрів, воєнним станом та швидким технологічним оновленням, потребують від закладу гнучкої адаптаційної стратегії, спрямованої на збереження кадрової стабільності, інвестиції в людський капітал і підвищення стійкості організаційних процесів.

В контексті дослідження доцільно здійснити VRIO-аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп», який дає змогу оцінити стратегічний потенціал кадрових ресурсів за критеріями цінності (Value), рідкості (Rarity), неможливості імітації (Imitability) та організаційної підтримки (Organization) (табл. 2.7). Такий підхід дозволяє визначити, які елементи кадрової системи формують довгострокову конкурентну перевагу закладу в умовах технологічних змін.

Безпосередньо VRIO-аналіз – це теоретико-практична модель стратегічної оцінки, яка дозволяє визначити унікальні ресурси, здібності та ключові компетенції організації, здатні забезпечити та підтримувати її довгострокові конкурентні переваги на ринку [49, с. 70].

Таблиця 2.1.

VRIO-аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової
трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп»*

Ресурс / Компетенція	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Імітованість (Imitability)	Організацій на підтримка (Organization)	Стратегічн а перевага
Висококваліфіков ані лікарі та медсестри	Підвищують якість послуг та довіру пацієнтів	Так, наявність лікарів із науковими ступенями та вузькою спеціалізацією	Середня–висока, міждисциплінарн ий досвід та корпоративна культура складні для копіювання	Так, адаптивна кадрова політика реалізує потенціал персоналу	Устійлива конкурент на перевага
Міждисциплінарн і команди	Підвищують ефективність комплексної діагностики та лікування	Так, об'єднання вузьких спеціалістів у команду рідкісне	Висока, досвід командної роботи та корпоративна культура складні для імітації	Так, структура сприяє ефективній взаємодії	Устійлива конкурент на перевага
Професійний розвиток та мотиваційна система	Забезпечує високий рівень кваліфікації та залученість	Ні, подібні програми є в інших клініках	Середня, частково відтворюється	Так, кадрова політика підтримує реалізацію потенціалу	Тимчасова конкурент на перевага
Цифрові HR- технології	Оптимізують навчання, контроль та комунікацію	Ні, технології доступні на ринку	Середня, можна придбати, але інтеграція з культурою складна	Так, процеси забезпечують ефективне використання	Тимчасова стратегічн а перевага
Адаптивність персоналу	Забезпечує безперервніс ть медичних послуг у кризових умовах	Так, рівень стресостійкос ті унікальний	Висока, складно відтворити	Так, регламенти та підтримка сприяють гнучкості	Устійлива конкурент на перевага
Цифрові технології в клінічній практиці	Підвищують точність діагностики та ефективність лікування	Так, комплексна інтеграція рідкісна	Середня–висока, специфіка обладнання та протоколів ускладнює копіювання	Так, організаційн і процеси підтримують ефективніс ть	Тимчасова стратегічн а перевага

*Джерело: авторська розробка.

З урахуванням проведеного VRIO-аналізу управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп», можна

зробити висновок, що кадрова система закладу поєднує як стійкі, так і тимчасові конкурентні переваги, сформовані завдяки поєднанню високого професіоналізму персоналу, цифрових інновацій та адаптивних управлінських практик.

Однією з ключових цінностей організації є наявність висококваліфікованих лікарів і медичних сестер, серед яких – фахівці з науковими ступенями та вузькою спеціалізацією. Їхній міждисциплінарний досвід і залученість до корпоративної культури створюють усталену конкурентну перевагу, оскільки подібний кадровий потенціал складно відтворити в інших медичних закладах. Високу стратегічну значущість мають і міждисциплінарні команди, які забезпечують комплексний підхід до діагностики та лікування. Їхня ефективність базується на синергії спеціалістів різних напрямів і гнучкій структурі взаємодії, що робить цей ресурс рідкісним та важко імітованим.

Водночас система професійного розвитку та мотивації персоналу формує тимчасову конкурентну перевагу, адже подібні програми активно впроваджуються в інших приватних медичних закладах. Однак перевага МДЦ полягає в тому, що такі інструменти поєднані зі стратегічним кадровим плануванням і розвитком управлінських компетенцій, що підвищує ефективність їх реалізації.

Застосування цифрових HR-технологій (електронні тренінги, онлайн-курси, HRIS-системи) також надає тимчасову стратегічну перевагу, оскільки ці технології є доступними на ринку, проте їх ефективна інтеграція в організаційну культуру вимагає високої цифрової грамотності персоналу та узгодженості управлінських процесів.

Особливе значення має адаптивність персоналу, яка проявляється у здатності медичних працівників забезпечувати стабільність роботи в умовах воєнного стану та зовнішніх викликів. Високий рівень стресостійкості, готовність до змін та організаційна підтримка створюють стійку конкурентну перевагу, що зміцнює кадрову стійкість закладу.

Крім того, використання цифрових технологій у клінічній практиці – систем візуалізації, аналітичних платформ, телемедичних інструментів – забезпечує підвищення точності діагностики та ефективності лікування. Попри

те, що такі технології частково доступні на ринку, їх комплексна інтеграція у діяльність клініки потребує високого рівня технічної експертизи та узгодженості протоколів, що формує тимчасову, але вагому стратегічну перевагу.

Таким чином, VRIO-аналіз показує, що кадрова система МДЦ «МедОфіс Груп» є стратегічним активом, який поєднує унікальні людські ресурси, гнучкі організаційні механізми та цифрові інновації. Це забезпечує закладу стійке лідерство на ринку медичних послуг і створює потенціал для подальшої цифрової еволюції управління персоналом.

Узагальнивши проведений стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп», можна констатувати, що заклад успішно поєднує високий професіоналізм персоналу, інноваційні цифрові рішення та адаптивні управлінські практики, що формує основу для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Використання PEST-аналізу дозволило виявити ключові зовнішні фактори – політичні, економічні, соціальні та технологічні – які визначають можливості та загрози для кадрової політики, тоді як SWOT-аналіз систематизував внутрішні сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу.

Проведений VRIO-аналіз підкреслив, що висококваліфіковані лікарі, міждисциплінарні команди та адаптивність персоналу створюють устійливу конкурентну перевагу, тоді як цифрові HR-технології та системи професійного розвитку забезпечують тимчасову стратегічну перевагу, яку можна посилити шляхом інтеграції в організаційну культуру та розвитком управлінських компетенцій. Загалом, результати стратегічного аналізу свідчать про те, що МДЦ «МедОфіс Груп» має міцну кадрову основу, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати високий рівень медичних послуг та реалізовувати потенціал цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп»

Оцінювання ефективності HR-стратегії в умовах цифрової трансформації є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу визначити, наскільки впроваджені кадрові підходи відповідають сучасним викликам та стратегічним цілям медичного закладу. Для МДЦ «МедОфіс Груп» це питання набуває особливої ваги з огляду на інтенсивне використання цифрових інструментів у клінічних і адміністративних процесах, а також потребу забезпечити високу адаптивність персоналу до технологічних змін.

Упровадження цифрових HR-рішень передбачає трансформацію традиційних моделей роботи, що впливає на якість комунікацій, швидкість прийняття управлінських рішень, автономність працівників та рівень їх професійного розвитку. На думку Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рябоконь І.О., ефективна цифрова трансформація HR потребує розробки цілісної стратегії, яка включає визначені компоненти, етапи та пріоритети, а не обмежується лише впровадженням технічних інструментів, адже лише стратегічний підхід забезпечує синергію технологій із управлінськими процесами [28, с. 163]. Водночас, як зазначають Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я., цифровізація HR-функцій може значно підвищити ефективність комунікації, мотивації та залученості працівників, але водночас створює виклики, серед яких фінансові витрати, безпека даних і потреба формування цифрової культури в організації [22, с. 26].

З огляду на це було проведено дослідження, спрямоване на визначення рівня задоволеності працівників ключовими аспектами HR-стратегії в умовах цифровізації, виявлення сильних сторін упроваджених рішень та окреслення напрямів, що потребують удосконалення. Для забезпечення достовірності оцінювання було розроблено спеціальну анкету (дод. Б), яка дозволяє комплексно зібрати інформацію про досвід персоналу щодо реалізації HR-стратегії та використання цифрових інструментів у МДЦ «МедОфіс Груп». Отримані результати стали основою для подальшого аналітичного опрацювання та

формування рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики в умовах цифрової трансформації.

Результати опитування щодо першого блоку анкети (рис. 2.7), присвяченого загальній оцінці HR-стратегії, свідчать про позитивне сприйняття кадрових практик персоналом МДЦ «МедОфіс Груп». Так, 30% респондентів оцінили HR-стратегію як «дуже ефективну», а 50% – як «ефективну». У сумі це становить 80% опитаних, які визнають стратегію дієвою та відповідною потребам організації. Лише 15% респондентів вважають її «частково ефективною», а 5% – «не ефективною», що свідчить про загалом високий рівень задоволеності кадровою політикою.

Щодо впливу HR-стратегії на залученість та мотивацію, 25% респондентів відзначили, що вона сприяє цьому «дуже сильно», а 55% – «помірно». Такий розподіл демонструє, що більшість працівників відчують позитивний ефект кадрових рішень на власну активність та мотиваційний стан, проте 20% опитаних оцінюють вплив як слабкий або відсутній.

Аналіз зрозумілості цілей HR-стратегії показав, що 35% респондентів вважають їх «дуже зрозумілими», 50% – «зрозумілими», 10% – «частково зрозумілими», а 5% – «незрозумілими». Це свідчить про загалом успішну комунікацію ключових пріоритетів HR-стратегії, хоча певна частина персоналу потребує додаткового роз'яснення окремих аспектів.



Рис. 2.7. Розподіл оцінок загальної ефективності HR-стратегії серед працівників МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Отож, результати першого блоку опитування демонструють, що HR-стратегія МДЦ «МедОфіс Груп» у цілому сприймається персоналом позитивно, стимулює мотивацію та залученість, а також забезпечує достатню зрозумілість цілей і пріоритетів. Водночас виявлені незначні прогалини свідчать про необхідність додаткового інформування та підвищення прозорості окремих компонентів кадрової політики.

Дані другого блоку опитування демонструють рівень інтегрованості цифрових HR-інструментів у робочі процеси МДЦ «МедОфіс Груп» та сприйняття працівниками їх ефективності (рис. 2.8). Половина респондентів (50%) відзначили, що застосовують цифрові HR-технології ефективно, а ще 20% – дуже ефективно. Таким чином, майже три чверті персоналу демонструють упевнене користування цифровими ресурсами для навчання, оцінювання результативності та комунікації. Водночас 25% використовують їх лише частково ефективно, а 5% – зовсім неефективно, що може свідчити про нерівномірність цифрової адаптації всередині колективу.

Оцінка того, наскільки цифрові інструменти спрощують роботу, також показала переважно позитивне сприйняття. Зокрема, 25% опитаних стверджують, що цифрові платформи суттєво полегшують їхню діяльність, а 50% – що помірно покращують робочі процеси. Водночас 20% не відчують помітного впливу цифровізації, а 5% вказують на певне ускладнення виконання завдань. Це підкреслює потребу у подальшій оптимізації цифрових рішень та адаптації їх під специфіку різних категорій працівників.

Рівень цифрової компетентності персоналу демонструє достатню підготовленість до роботи у цифровому середовищі: 15% респондентів оцінюють власні навички як дуже високі, 40% – як високі, та 35% – як середні. Лише 10% учасників опитування вказали на низький рівень цифрових умінь, що може бути бар'єром для максимально ефективного використання HR-технологій у майбутньому.



Рис. 2.8. Оцінка персоналом МДЦ «МедОфіс Груп» рівня використання цифрових HR-інструментів та цифрової компетентності*

*Джерело: авторська розробка.

Загалом результати цього блоку свідчать про те, що персонал у більшості випадків адаптований до цифрових HR-інструментів і сприймає їх як корисний елемент у своїй професійній діяльності. Водночас виявлені диспропорції у цифрових навичках та рівні комфортності користування технологіями потребують подальшої уваги з боку HR-служби.

У межах третього блоку респонденти оцінювали, наскільки HR-стратегія клініки впливає на їхній професійний розвиток, доступність навчальних можливостей та оновлення компетенцій (рис. 2.9). Отримані результати окреслюють досить збалансований, але не позбавлений проблем контур розвитку персоналу.

Половина опитаних (50%) зазначили, що HR-стратегія помірно сприяє їхньому професійному зростанню, тоді як ще 20% вказали на виражений позитивний вплив. Таким чином, більшість персоналу відчуває підтримку з боку кадрової політики у питаннях навчання та розвитку. Водночас 25% оцінюють цей вплив як слабкий, а 5% – як відсутній, що сигналізує про нерівномірність доступу або неоднакову релевантність запропонованих можливостей для різних категорій працівників.

Оцінка зручності онлайн-курсів і тренінгів демонструє загалом позитивну динаміку: 75% опитаних вважають їх зручними або дуже зручними, що свідчить про вдалу інтеграцію цифрових освітніх платформ у внутрішню систему

навчання. Водночас 20% респондентів визначили їх як «частково зручні», а 5% – як «незручні», що може вказувати на потребу в адаптації формату, тривалості, або технічної підтримки для окремих співробітників.

Показники оновлення компетенцій підтверджують загальну тенденцію: половина працівників (50%) відчувають часткове оновлення своїх професійних знань, а ще 25% – повне відповідність їх компетенцій актуальним потребам клініки. Проте 20% відповіли, що такі оновлення відбуваються рідко, а 5% – що не відбуваються зовсім. Це свідчить про наявність певних структурних прогалин у системі безперервного професійного розвитку, які потребують корекції.

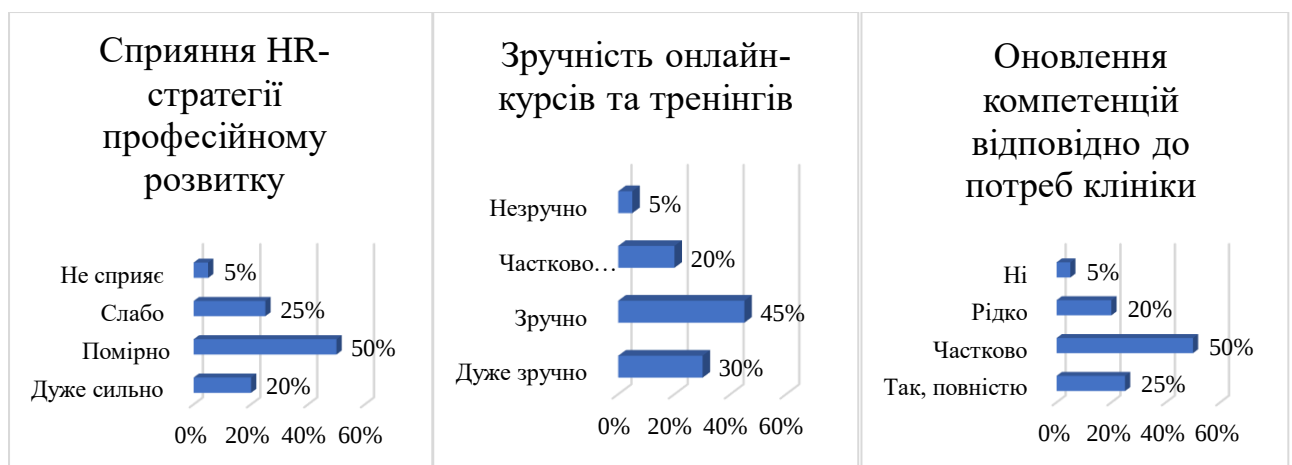


Рис. 2.9. Оцінка професійного розвитку та ефективності навчальних заходів у рамках HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Дані третього блоку демонструють, що цифрова трансформація створила сприятливі умови для розвитку персоналу, однак залишає простір для удосконалення, зокрема у забезпеченні рівного доступу до навчальних ресурсів та чіткішої відповідності навчальних програм потребам організації.

Результати четвертого блоку опитування свідчать про помірно позитивне, але неоднорідне сприйняття співробітниками HR-стратегії у сфері мотивації та комунікаційних процесів (рис. 2.10). Лише 15% респондентів відчувають, що їхні потреби та побажання враховуються повністю, у той час як більшість (55%) оцінюють це як часткове врахування. Для 25% персоналу вплив HR-політики на задоволення потреб є мінімальним, а 5% не відчувають жодного врахування. Це

вказує на наявність певного розриву між очікуваннями співробітників і тим, як організація реалізує принципи персоналізації мотиваційних механізмів.

Щодо регулярності зворотного зв'язку, 20% опитаних отримують його систематично, тоді як 55% – лише час від часу. Ще 20% повідомили про рідкісний зворотний зв'язок, а 5% взагалі не отримують інформації про результати своєї діяльності. Така картина демонструє, що комунікаційні процеси реалізовані частково, а ефективність їх впливу на розвиток і мотивацію персоналу неоднакова.

Оцінка ефективності комунікації через цифрові платформи показала, що 25% респондентів вважають її «дуже ефективною», 50% – «ефективною», 20% – «слабо ефективною», а 5% – неефективною. Це свідчить про те, що цифрові інструменти значною мірою полегшують взаємодію між персоналом і керівництвом, проте певний сегмент працівників все ще відчуває обмеження у доступності чи зрозумілості комунікацій.



Рис. 2.10. Оцінка мотивації та ефективності комунікації персоналу через цифрові платформи в рамках HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи, блок «Мотивація та комунікація» демонструє, що HR-стратегія у МДЦ «МедОфіс Груп» створює базу для підтримки персоналу і формування мотиваційного середовища. Водночас результати вказують на необхідність систематизації зворотного зв'язку та індивідуального підходу до

врахування потреб працівників, а також на вдосконалення цифрових каналів комунікації, щоб забезпечити їх максимально ефективне використання.

П'ятий блок анкети дозволив отримати якісну інформацію про конкретні потреби та пропозиції персоналу щодо вдосконалення HR-стратегії та використання цифрових інструментів (рис. 2.11). Висловлені коментарі підкреслюють декілька ключових аспектів.

Відкриті коментарі працівників МДЦ
«МедОфіс Груп»:



- ☐ “Бажано більше онлайн-тренінгів із вузьких спеціалізацій.”
- ☐ “Не завжди зручно планувати графіки через недостатню інтеграцію цифрових платформ.”
- ☐ “Зворотний зв’язок від керівництва міг би бути регулярнішим.”
- ☐ “Цифрові інструменти корисні, але потрібне додаткове навчання для середнього персоналу.”

Рис. 2.11. Основні пропозиції та зауваження персоналу щодо удосконалення HR-стратегії та цифрових інструментів у МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

По-перше, працівники відзначають потребу у розширенні асортименту онлайн-тренінгів, зокрема для вузьких спеціалізацій, що свідчить про бажання персоналу отримувати більш персоналізовані можливості професійного розвитку.

По-друге, окремі респонденти вказують на технічні складнощі при плануванні робочих графіків, пов’язані з недостатньою інтеграцією цифрових платформ, що вказує на необхідність покращення користувацького досвіду та взаємодії між різними системами.

По-третє, було звернено увагу на необхідність регулярного зворотного зв'язку від керівництва, що підкреслює значення комунікаційного компоненту HR-стратегії та його вплив на мотивацію та залученість персоналу.

Працівники зазначають, що цифрові інструменти корисні, проте вимагають додаткового навчання для середнього персоналу, що підтверджує важливість послідовного розвитку цифрової компетентності всіх категорій працівників.

П'ятий блок коментарів свідчить, що HR-стратегія та цифрові інструменти МДЦ «МедОфіс Груп» загалом сприймаються позитивно, проте працівники вказують на конкретні напрямки вдосконалення. Серед них – персоналізація навчання для різних спеціалізацій, покращення інтеграції цифрових платформ і систематизація зворотного зв'язку. Отримані якісні дані доповнюють кількісні результати попередніх блоків, формуючи більш комплексне уявлення про ефективність реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Проведене дослідження демонструє, що HR-стратегія МДЦ «МедОфіс Груп» у цілому сприймається персоналом як ефективний інструмент управління людськими ресурсами, який сприяє мотивації, залученості та професійному розвитку. Одночасно аналіз результатів опитування виявив певні диспропорції: частина працівників потребує додаткового роз'яснення цілей та пріоритетів HR-стратегії, покращення цифрових навичок, оптимізації комунікаційних каналів і більшої персоналізації навчальних програм. Якісні коментарі респондентів підкреслюють потребу в систематизації зворотного зв'язку, інтеграції цифрових платформ та створенні умов для рівного доступу до онлайн-ресурсів. Така комбінована оцінка, що поєднує кількісні й якісні дані, дозволяє сформулювати комплексне уявлення про поточний стан реалізації HR-стратегії та окреслити напрями її подальшого вдосконалення в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи відповідність кадрових практик стратегічним цілям і потребам організації.

Висновки до розділу 2

Проведення стратегічного аналізу системи управління людськими ресурсами в МДЦ «МедОфіс Груп» дозволило сформулювати наступні висновки:

МДЦ «МедОфіс Груп» характеризується високим рівнем професіоналізму персоналу, сучасною матеріально-технічною базою та комплексним підходом до надання медичних послуг, що охоплюють профілактику, діагностику, лікування та післятерапевтичне спостереження пацієнтів. Кадрова політика закладу спрямована на формування компетентного, адаптивного та мультидисциплінарного колективу, здатного ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність медичного обслуговування. Системний підхід до професійного розвитку, спеціалізації та мотивації персоналу дозволяє впроваджувати інноваційні методи лікування та підтримувати високі стандарти пацієнтоцентричної і доказової медицини. Гнучкість організаційних процесів, інтеграція міждисциплінарних команд та адаптація до змін зовнішнього середовища забезпечують довгострокову стійкість та конкурентоспроможність центру, а також створюють умови для надання високоякісної, безпечної та персоналізованої медичної допомоги.

Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами у МДЦ «МедОфіс Груп» показує, що цифрова трансформація кадрової політики підвищує ефективність підбору, навчання, оцінки та мотивації персоналу. PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні чинники – політичні, економічні, соціальні та технологічні, які впливають на кадрову стратегію. SWOT-аналіз систематизує внутрішні сильні та слабкі сторони кадрової системи, а VRIO-аналіз визначає ресурси й компетенції, що формують стійкі та тимчасові конкурентні переваги. Висококваліфіковані лікарі, міждисциплінарні команди та адаптивність персоналу забезпечують устійливу конкурентну перевагу, а цифрові HR-технології й системи професійного розвитку – тимчасову, яку можна посилити інтеграцією в організаційну культуру. Загалом, заклад має міцну кадрову основу, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати високий рівень медичних послуг і реалізовувати потенціал цифрової трансформації.

Оцінка ефективності HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» у умовах цифрової трансформації демонструє позитивне сприйняття персоналом кадрових практик та стимулювання мотивації і залученості. Опитування показало, що більшість працівників оцінюють стратегію як ефективну, зрозумілу і сприятливу для професійного розвитку, хоча певна частина потребує додаткового роз'яснення пріоритетів і покращення цифрових навичок. Цифрові HR-інструменти загалом спрощують роботу, підтримують навчання та комунікацію, проте є нерівномірність їхнього використання і потреба у підвищенні цифрової компетентності. Коментарі персоналу підкреслюють важливість персоналізованого навчання, інтеграції платформ та регулярного зворотного зв'язку. Поєднання кількісних і якісних даних дає комплексне уявлення про стан HR-стратегії та напрями її вдосконалення, забезпечуючи відповідність кадрових практик стратегічним цілям організації.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами в цифровому середовищі

Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрового розвитку формується на перетині сучасних управлінських концепцій, інноваційних технологій та нової ролі персоналу як ключового елемента конкурентоспроможності організацій. У провідних країнах світу цифровізація HR-процесів давно перестала бути інструментом операційної підтримки й перетворилася на стратегічний ресурс, який визначає здатність компаній адаптуватися до змін бізнес-середовища, підвищувати гнучкість, керувати талантами, прогнозувати кадрові потреби та формувати інноваційну організаційну культуру.

У розвинених економіках стратегічне управління людськими ресурсами в цифровому контексті базується на впровадженні парадигми e-HRM, яка охоплює перехід від традиційних HRIS-систем до комплексних цифрових HR-платформ, орієнтованих на автоматизацію, прогнозну аналітику та персоналізацію управлінських рішень. Такі компанії, як IBM, Google, Deloitte, Siemens та інші, демонструють, що сучасна модель управління персоналом повинна спиратися на збирання, аналіз і стратегічне використання даних про компетенції, продуктивність, потенціал співробітників, їхню мотивацію та динаміку професійного розвитку (табл. 3.1). HR-аналітика, машинне навчання та алгоритмічні моделі дозволяють цим компаніям передбачати кадрові ризики, оптимізувати структуру персоналу, формувати команди на основі навичок, а не посадових рамок, а також підтримувати стратегічні напрями розвитку бізнесу.

Таблиця 3.1

Характеристика підходів провідних міжнародних компаній до
стратегічного управління людськими ресурсами в цифровому середовищі*

Компанія	Ключові HR-практики в цифровому середовищі	Використані цифрові технології
IBM	Використання алгоритмів для прогнозування розвитку персоналу; персоналізовані траєкторії навчання; інтеграція AI у процеси управління талантами	Watson AI, HR-аналітика, платформи для безперервного навчання
Google	Управління персоналом на основі даних (People Analytics); комплексні системи оцінювання результативності; побудова команд за аналітичними моделями	ML-алгоритми, внутрішні HR-панелі, системи аналізу поведінкових даних
Deloitte	Цифрові HR-екосистеми для онбордингу, оцінювання та навчання; стратегічна HR-аналітика для прогнозування кадрових потреб	Deloitte Bersin, HR-аналітика, цифрові платформи розвитку
Siemens	Глобальні інтегровані HR-платформи; автоматизовані процеси управління результативністю; цифрові моделі навчання персоналу промислового сектору	People Analytics, LMS-системи, роботизовані HR-процеси

* Джерело: розроблено автором на основі [1; 52-58].

Досвід провідних міжнародних компаній у сфері цифрового управління людськими ресурсами демонструє, що сучасний HR повинен виконувати не лише операційні функції, а й стратегічну роль у формуванні кадрового потенціалу. IBM, Google, Deloitte та Siemens успішно інтегрують цифрові інструменти для прогнозування розвитку персоналу, оцінки результативності, персоналізованого навчання та оптимізації кадрових процесів. Їх практика підтверджує, що аналітика даних, автоматизовані HR-платформи та інноваційні технології дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити швидке реагування на зміни в бізнес-середовищі.

У багатьох міжнародних корпораціях цифрова HR-трансформація починається з автоматизації базових процесів – рекрутингу, адаптації, оцінювання, управління результативністю, навчання та кадрового адміністрування. Проте ключовим стає не сам факт автоматизації, а зміна управлінської логіки. У компаніях, які успішно здійснили цифрову трансформацію HR, людський капітал розглядається як інтелектуальний актив, а HR-підрозділ – як стратегічний бізнес-партнер. Наприклад, IBM запровадила

комплексне використання штучного інтелекту у процесах управління талантами, що дозволило не лише оптимізувати підбір персоналу, а й забезпечити персоналізовані програми навчання, побудовані на аналізі потреб працівників, передбаченні професійного зростання та кореляції компетенцій з цілями організації. Подібні практики підтверджують, що стратегічна роль HR у цифровому середовищі полягає не у виконанні функцій забезпечення, а у проактивному формуванні кадрового потенціалу.

Європейські компанії, зокрема Heidelberg Druckmaschinen, показують, що впровадження єдиних глобальних платформ HR-управління дає змогу стандартизувати процеси, забезпечити прозорість даних і зменшити залежність від паперового документообігу чи локальних несумісних систем. Це дозволяє швидше приймати управлінські рішення, формувати уніфіковані стандарти розвитку персоналу та забезпечувати взаємодію між філіями. Досвід таких компаній демонструє, що цифрове HR потребує цілісного підходу – від вибору платформи до формування цифрової культури, розвитку компетенцій та управління змінами.

Важливим елементом зарубіжного досвіду є розвиток цифрових компетенцій працівників. Компанії, що активно впроваджують цифрові технології, приділяють значну увагу підвищенню цифрової грамотності персоналу, формуванню у співробітників навичок роботи з цифровими інструментами, аналітичного мислення, здатності до швидкого навчання та адаптації. Це особливо актуально для сфер, де постійно зростає роль автоматизації та електронних сервісів, включаючи медичний та фармацевтичний бізнес. Програми Upskilling і Reskilling стали ключовими компонентами HR-стратегій у таких компаніях, як Amazon, Bosch чи Microsoft, що підтверджує сталість тенденції до перетворення цифрових навичок на базову частину професійної компетентності.

Зарубіжний досвід також підкреслює важливість питання етики, прозорості та захисту персональних даних. В умовах широкого використання роботизованих HR-процесів, алгоритмів оцінювання та автоматизованих систем ухвалення рішень важливо забезпечувати баланс між технологічними

можливостями та захистом прав працівників, зокрема в частині приватності та недискримінації. Компанії ЄС дотримуються вимог GDPR, що визначає високі стандарти щодо зберігання, аналізу та використання персональних даних – це особливо важливо для організацій медичного профілю, де до персоналу висуваються підвищені вимоги до етичності та конфіденційності.

Зарубіжний досвід впровадження стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі демонструє, що сучасні HR-системи мають як переваги, так і виклики (рис. 3.1).

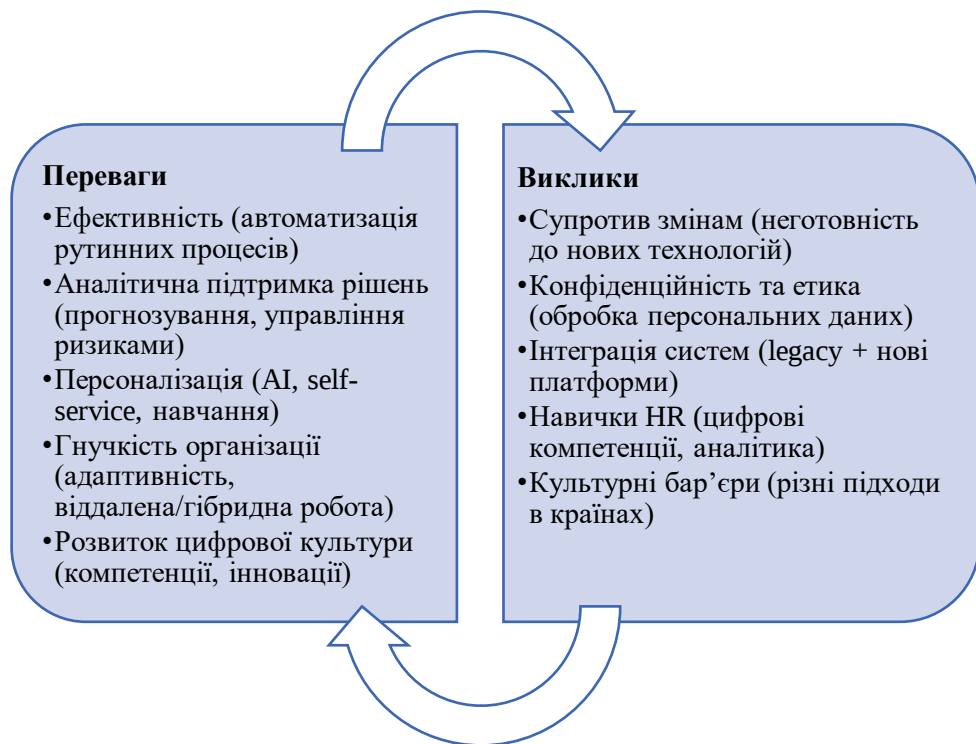


Рис. 3.1. Переваги та виклики цифрового HR*

*Джерело: авторська розробка.

До основних переваг належать підвищення ефективності, аналітична підтримка рішень, персоналізація розвитку співробітників, гнучкість організації та розвиток цифрової культури. Автоматизація рутинних HR-процедур звільняє ресурси для стратегічних завдань, а використання даних та аналітичних моделей дозволяє прогнозувати кадрові потреби, своєчасно реагувати на ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Персоналізовані програми навчання та self-service платформи сприяють індивідуальному розвитку

співробітників, а цифрові HR-системи дозволяють швидко адаптувати організацію до змін у бізнес-середовищі та підтримують віддалену або гібридну роботу.

Водночас існують і виклики, які слід враховувати при впровадженні цифрових HR-технологій. Серед них – супротив змінам, коли працівники або HR-фахівці не готові до нових технологій, особливо AI та аналітики, а також питання конфіденційності та етики при обробці персональних даних. Інтеграція нових цифрових платформ із існуючими системами може бути складною, а HR-команді потрібні додаткові цифрові компетенції та знання аналітики. Крім того, культурні бар'єри у глобальних компаніях можуть впливати на стандартизацію процесів.

Взаємозв'язок переваг і викликів цифрового HR полягає в тому, що ефективне управління дозволяє мінімізувати труднощі та максимально використовувати переваги впровадження цифрових технологій у HR-процеси.

Урахування цих переваг і викликів дозволяє українським компаніям, зокрема МДЦ «МедОфіс Груп», адаптувати кращі зарубіжні практики, підвищувати ефективність HR-процесів та формувати більш конкурентоспроможну, гнучку та адаптивну організацію.

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна виділити кілька ключових принципів, які мають особливе значення для українських компаній, що проходять шлях цифрової трансформації, зокрема для МДЦ «МедОфіс Груп» (рис. 3.2). Перш за все, стратегічне управління персоналом у цифровому середовищі повинно базуватися на системності та інтегрованості. Це означає, що впровадження цифрових інструментів не обмежується лише технічним аспектом, а супроводжується комплексним розвитком компетенцій співробітників, оновленням корпоративної культури, удосконаленням внутрішніх процесів та активним управлінням змінами. Системний підхід дозволяє поєднувати технології, процеси та людський капітал у єдину ефективну систему, що забезпечує стійкий розвиток компанії та адаптацію до динамічних змін у бізнес-середовищі.

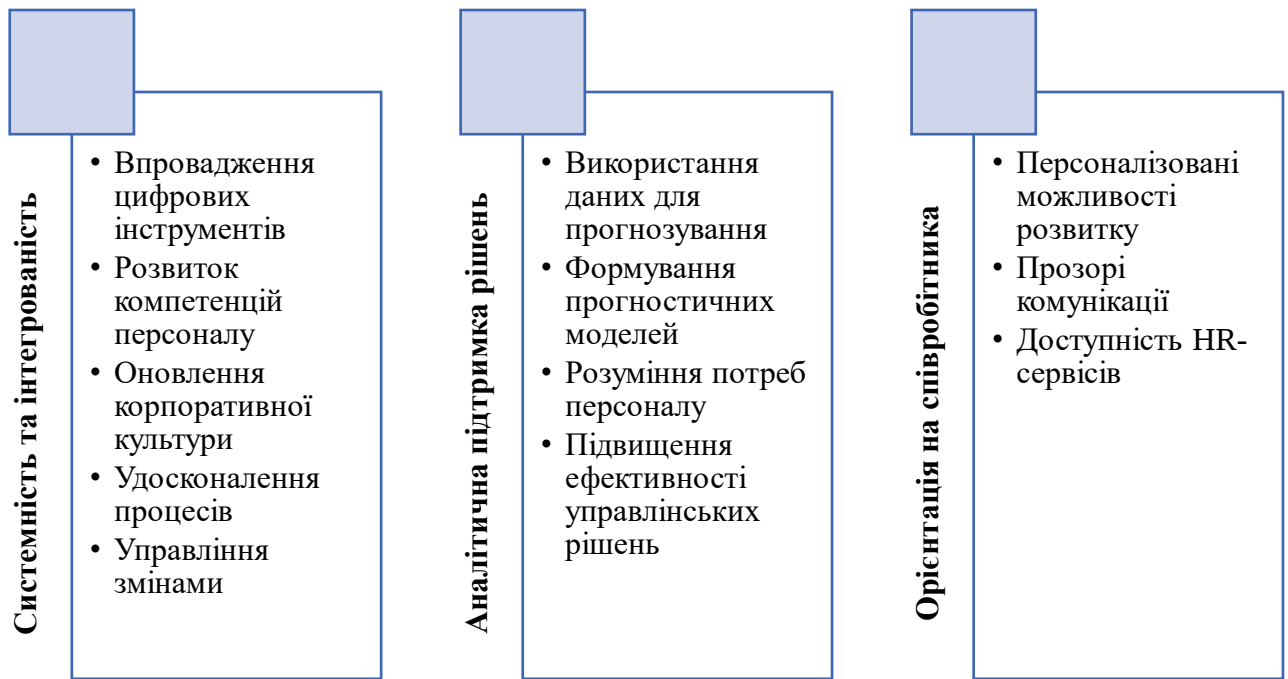


Рис. 3.2. Ключові принципи стратегічного управління людськими ресурсами в цифровому середовищі для МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

По-друге, важливим є використання аналітичних інструментів та даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика HR дозволяє створювати прогностичні моделі, оцінювати потенціал співробітників, прогнозувати кадрові потреби та своєчасно реагувати на ризики. Завдяки цьому керівництво компанії отримує змогу краще розуміти реальні потреби персоналу, підвищувати ефективність процесів управління та планувати розвиток команди на середньо- та довгострокову перспективу.

По-третє, цифрова HR-модель має бути орієнтована на співробітника. Це передбачає надання персоналізованих можливостей для розвитку, створення прозорих і доступних каналів комунікації, забезпечення доступу до різноманітних сервісів та ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, формуванню позитивного корпоративного клімату та забезпечує умови для безперервного професійного росту кожного співробітника.

Врахування цих принципів дозволяє українським компаніям, зокрема МДЦ «МедОфіс Груп», успішно інтегрувати цифрові технології у HR-процеси,

підвищувати ефективність управління персоналом та формувати конкурентоспроможну, адаптивну організацію, здатну оперативно реагувати на зміни в галузі та ринку.

3.2. Напрями вдосконалення HR-стратегії в організації з урахуванням цифрових технологій

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності організації. Використання цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати рутинні HR-процеси, а й підвищити точність кадрового планування, прогнозувати потреби у персоналі, оцінювати потенціал співробітників та формувати мотивовані, залучені команди. Це відкриває можливості для більш стратегічного підходу до управління персоналом, коли HR-функції не обмежуються адміністративними завданнями, а спрямовані на розвиток людського капіталу та підтримку бізнес-цілей організації.

Для МДЦ «МедОфіс Груп» інтеграція цифрових рішень у HR-стратегію є важливою складовою забезпечення стійкого розвитку та адаптивності організації. Впровадження сучасних цифрових платформ, аналітичних інструментів та персоналізованих програм розвитку дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, підвищувати ефективність управління персоналом та впроваджувати інноваційні підходи до побудови команд, навчання співробітників і управління корпоративною культурою.

З огляду на це, для підвищення ефективності HR-стратегії та адаптації до цифрового середовища можна виділити кілька ключових напрямів вдосконалення, які дозволяють інтегрувати технології, аналітику та індивідуальний розвиток співробітників у єдину систему (рис. 3.3). Саме ці напрями забезпечують комплексний розвиток HR-процесів, підвищують гнучкість організації та сприяють формуванню мотивованих та компетентних команд, здатних успішно працювати в умовах цифрової трансформації.

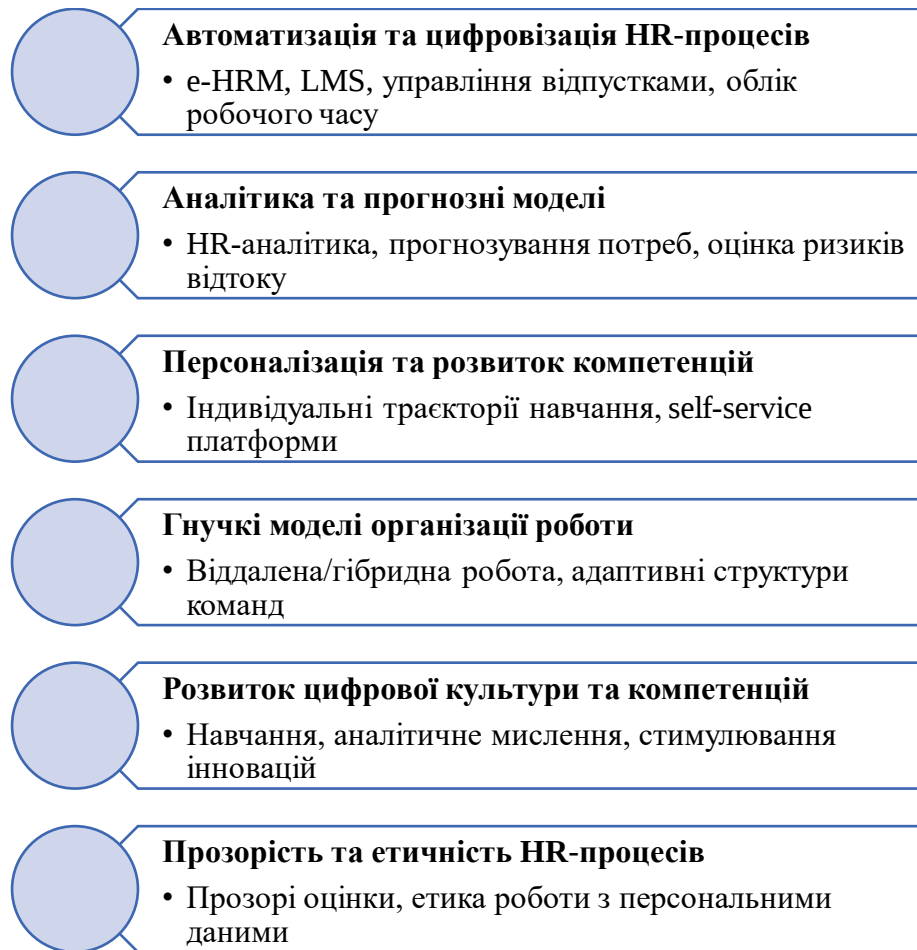


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» із урахуванням цифрових технологій*

*Джерело: авторська розробка.

Автоматизація та цифровізація HR-процесів. Автоматизація рутинних процедур, таких як ведення обліку робочого часу, облік відпусток, документообіг, реєстрація навчання та оцінка результативності, дозволяє значно скоротити витрати часу HR-фахівців на адміністративні задачі. Використання платформ е-HRM та LMS сприяє централізації даних, підвищує точність обліку та створює умови для більш стратегічного використання кадрових ресурсів. Для медичних організацій це особливо важливо, оскільки дозволяє оперативно контролювати графіки роботи персоналу, рівень компетенцій та проходження обов'язкових тренінгів.

Використання аналітики та прогнозних моделей. Інтеграція аналітичних інструментів і алгоритмів машинного навчання у HR-процеси дає змогу прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати ризики відтоку співробітників,

визначати ефективність програм розвитку та планувати кар'єрні траєкторії. Аналітика забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни ринку праці, оптимізуючи структуру персоналу та підвищуючи продуктивність команд.

Персоналізація та розвиток компетенцій. Цифрові HR-платформи дозволяють створювати індивідуальні траєкторії розвитку для співробітників, пропонувати адаптовані програми навчання та сервіси self-service для самостійного розвитку. Такий підхід забезпечує мотивацію, підвищує залученість персоналу та сприяє формуванню професійного потенціалу відповідно до потреб організації. Для МДЦ «МедОфіс Груп» це критично важливо для підтримки високих стандартів медичної та фармацевтичної діяльності.

Гнучкі моделі організації роботи. Цифрові HR-інструменти дозволяють впроваджувати гнучкі моделі роботи, включаючи віддалену та гібридну форму, швидко змінювати структуру команд і адаптувати процеси під нові бізнес-реалії. Гнучкість сприяє підвищенню адаптивності організації, скорочує час на прийняття рішень та підвищує задоволеність співробітників.

Розвиток цифрової культури та компетенцій. Для успішної цифрової трансформації HR важливо формувати у співробітників цифрові навички, аналітичне мислення та готовність працювати з інноваційними інструментами. Навчальні програми, тренінги та постійне підвищення кваліфікації створюють умови для побудови культури інновацій, стимулюють співпрацю та ефективну взаємодію всередині команд.

Підвищення прозорості та етичності HR-процесів. Впровадження цифрових платформ дозволяє забезпечити прозорість процедур оцінки результативності, навчання та кар'єрного розвитку. Особливу увагу слід приділяти конфіденційності та етичності обробки персональних даних, що є критично важливим у медичному середовищі. Дотримання принципів прозорості та етики підвищує довіру співробітників та формує позитивний корпоративний клімат.

Реалізація наведених напрямів вдосконалення HR-стратегії дозволяє не лише оптимізувати процеси управління персоналом, а й створює передумови для досягнення конкретних позитивних результатів у діяльності організації. Ці напрями формують основу для підвищення ефективності роботи співробітників, зміцнення мотивації, прозорості управлінських процесів та адаптивності компанії до змін у бізнес-середовищі. Саме тому після визначення ключових напрямів доцільно окреслити очікувані ефекти від впровадження цифрових технологій у HR-процеси МДЦ «МедОфіс Груп» (рис. 3.4).

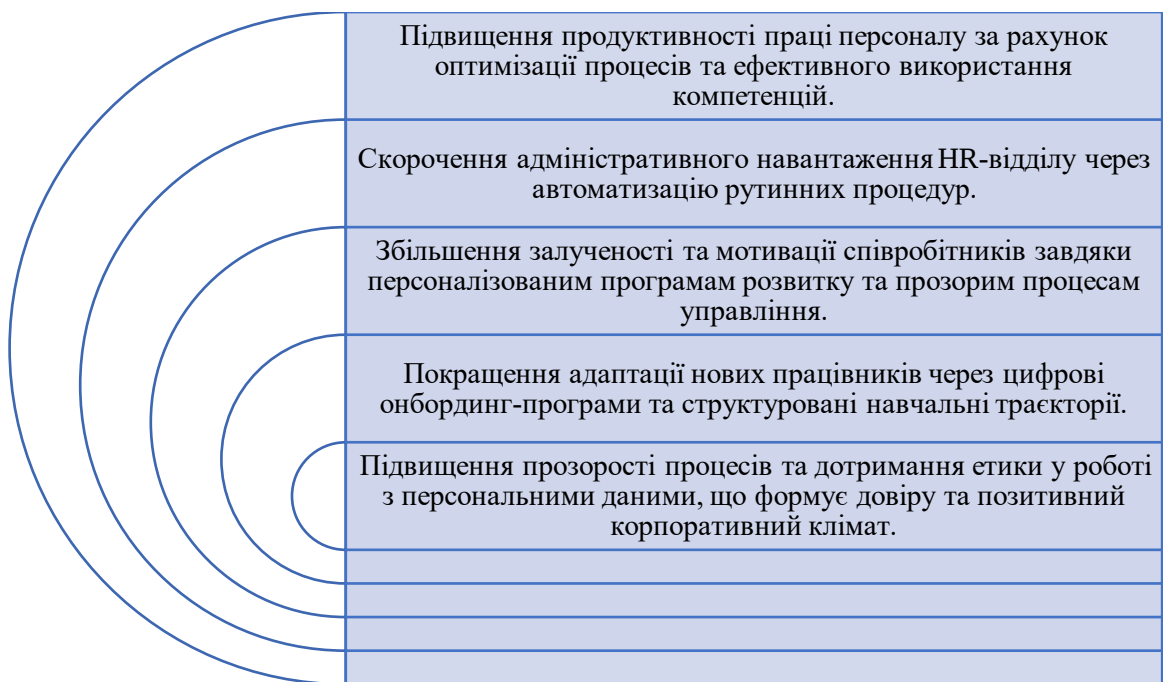


Рис. 3.4. Очікувані ефекти від впровадження цифрових технологій у HR-стратегію МДЦ «МедОфіс Груп»*

*Джерело: авторська розробка.

Впровадження наведених напрямів вдосконалення HR-стратегії у МДЦ «МедОфіс Груп» створює сприятливі умови для досягнення низки важливих ефектів, що мають стратегічне значення для організації.

По-перше, автоматизація рутинних процедур та оптимізація HR-процесів сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу. Завдяки ефективному використанню компетенцій співробітників та чіткій організації робочих процесів

зменшується витрата часу на адміністративні завдання, що дозволяє персоналу більше зосереджуватися на виконанні стратегічно важливих завдань.

По-друге, скорочується адміністративне навантаження HR-відділу. Використання цифрових платформ, таких як e-HRM та LMS, автоматизує облік робочого часу, управління графіками, документообіг і процеси навчання. Це дозволяє HR-фахівцям більше часу приділяти розвитку персоналу, стратегічному плануванню та впровадженню нових програм управління талантами.

По-третє, впровадження персоналізованих навчальних та мотиваційних програм, а також прозорих процедур оцінки та розвитку співробітників, значно підвищує залученість та мотивацію персоналу. Співробітники отримують чітке розуміння своїх цілей і можливостей розвитку, що сприяє формуванню відданих і мотивованих команд.

По-четверте, цифрові онбординг-програми та структуровані навчальні траєкторії дозволяють покращити адаптацію нових працівників. Завдяки чітко організованому процесу введення у роботу та доступу до навчальних ресурсів співробітники швидше освоюють корпоративні стандарти, налагоджують комунікацію в колективі та ефективно інтегруються в робочі процеси організації.

По-п'яте, впровадження цифрових HR-рішень сприяє підвищенню прозорості процесів та дотриманню етики у роботі з персональними даними. Застосування сучасних платформ забезпечує відкритість процедур оцінки, кар'єрного розвитку та навчання, що формує довіру серед співробітників і створює позитивний корпоративний клімат.

Інтеграція цифрових технологій у HR-стратегію МДЦ «МедОфіс Груп» не лише підвищує ефективність управління персоналом, а й забезпечує формування мотивованих, компетентних та адаптивних команд, здатних ефективно працювати в умовах сучасних цифрових трансформацій.

Вивчення напрямів вдосконалення HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» у контексті цифрової трансформації дозволяє зробити висновок, що інтеграція цифрових технологій є критично важливою для підвищення ефективності управління персоналом та розвитку організаційного потенціалу. Використання сучасних платформ, аналітичних інструментів та персоналізованих програм

навчання забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, де кожен процес – від підбору та адаптації співробітників до оцінки результативності та розвитку компетенцій – стає більш прозорим, прогнозованим та стратегічно орієнтованим.

Впровадження цифрових HR-рішень дозволяє оптимізувати рутинні процеси, підвищити продуктивність праці персоналу, зменшити адміністративне навантаження HR-відділу та забезпечити персоналізований розвиток співробітників. Це сприяє формуванню мотивованих, залучених і компетентних команд, здатних ефективно працювати в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Окрім того, цифрові рішення підвищують прозорість управлінських процесів, створюють умови для дотримання етичних стандартів та формують довіру між співробітниками і керівництвом, що особливо важливо у медичній сфері, де точність, відповідальність і етичність є ключовими.

Таким чином, системне впровадження цифрових інструментів у HR-стратегію МДЦ «МедОфіс Груп» не лише забезпечує оптимізацію та ефективність існуючих процесів, а й формує основу для сталого розвитку організації, підвищення її адаптивності до змін, створення культури інновацій та довгострокового зміцнення кадрового потенціалу. Це підтверджує, що цифрова трансформація HR є не тільки інструментом автоматизації, а й стратегічним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності та стабільності компанії на ринку.

3.3. Впровадження інноваційних цифрових технологій у процес стратегічного управління людськими ресурсами

Впровадження інноваційних цифрових технологій у стратегічне управління персоналом МДЦ «МедОфіс Груп» повинно здійснюватися не як окремий технічний проєкт, а як комплексний, багаторівневий та керований організаційний процес. Його ефективність залежить від послідовності дій, чіткого визначення відповідальних осіб, узгодження цифрових рішень зі

стратегічними пріоритетами медичного центру та врахування специфіки медичної сфери, де якість і швидкість обслуговування пацієнтів значною мірою залежать від професійності персоналу. Важливим чинником успіху цифрової трансформації є рівень цифрової компетентності працівників, їхня готовність приймати інновації, а також здатність організації адаптувати внутрішні процеси до нових управлінських моделей.

У цьому контексті цифровізація HR-процесів має розглядатися як стратегічне інвестування у підвищення ефективності кадрового менеджменту, оптимізацію адміністративних операцій, забезпечення прозорості процесів та формування корпоративної культури, орієнтованої на дані (data-driven culture) [3, с. 7]. Впровадження цифрових інструментів у МДЦ «МедОфіс Груп» повинно відбуватися на основі чіткої методології, що включає діагностику поточного стану HR-системи, визначення зон для цифрової оптимізації, вибір відповідних технологічних рішень, адаптацію та навчання персоналу, тестове використання інструментів, їхню повномасштабну інтеграцію та подальший моніторинг досягнутих результатів (рис. 3.5). Такий підхід відповідає сучасним міжнародним концепціям e-HRM, рекомендаціям провідних дослідників у сфері цифрової трансформації та практикам впровадження технологій у медичних закладах, що дозволяє адаптувати модель під реалії функціонування МДЦ «МедОфіс Груп» і забезпечити її практичну цінність.

Першим кроком у процесі цифрової трансформації управління персоналом МДЦ «МедОфіс Груп» є всебічне дослідження поточного функціонування HR-підсистем та внутрішніх процесів, що визначають ефективність роботи з персоналом. На цьому етапі організація проводить глибокий аудит кадрових процедур, аналізує їхню структурованість, результативність та відповідність нормативним вимогам медичної галузі. Особлива увага приділяється виявленню вузьких місць у таких напрямках, як відбір і рекрутинг, адаптація нових співробітників, організація навчання, система оцінювання та розвиток кадрового потенціалу. Паралельно оцінюється ступінь використання цифрових інструментів, що вже функціонують у компанії, їх інтегрованість між собою та здатність забезпечувати безперервність даних у HR-процесах.

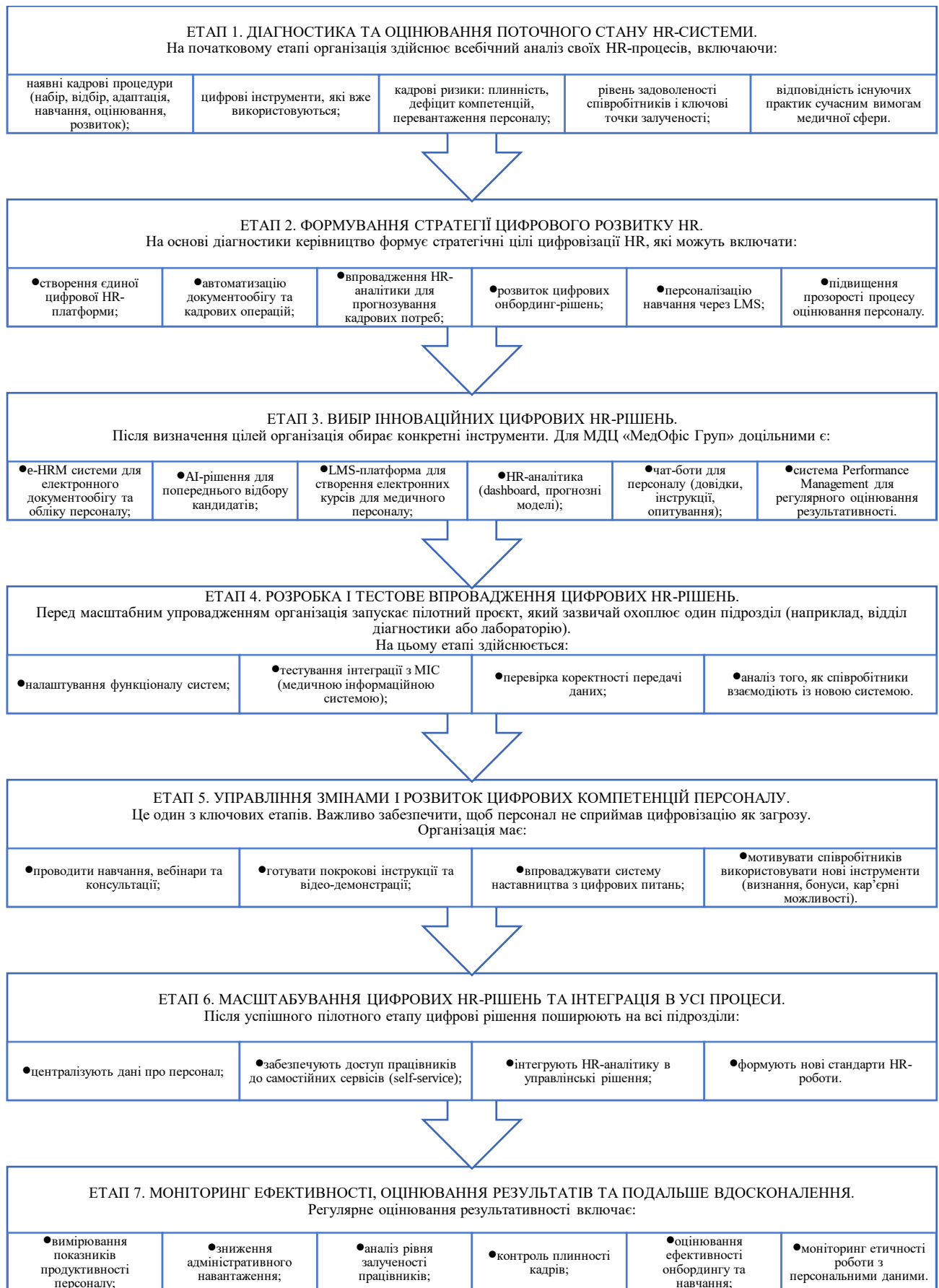


Рис. 3.5. Алгоритм впровадження цифрових інновацій у HR-стратегію МДЦ «МедОфіс Груп»*

* Джерело: авторська розробка.

Важливою складовою діагностичного етапу є оцінювання кадрових ризиків, таких як рівень плинності кадрів, дисбаланс між наявними та необхідними компетенціями, перевантаженість персоналу або недостатня забезпеченість окремих підрозділів людськими ресурсами. Також аналізується загальний стан корпоративного клімату, рівень задоволеності та залученості працівників, що дозволяє визначити чинники, які впливають на мотивацію й продуктивність. Завершальним результатом цього етапу стає побудова комплексної дорожньої карти цифровізації HR-системи, у якій окреслюються першочергові напрями оновлення, потенціал впровадження сучасних технологічних рішень та очікувані ефекти від їх використання. Така дорожня карта забезпечує основу для стратегічного планування та подальшої поетапної реалізації цифрових інновацій у сфері управління персоналом.

Другий етап упровадження інноваційних цифрових технологій у систему стратегічного управління персоналом МДЦ «МедОфіс Груп» полягає у розробленні чіткої та узгодженої стратегії цифрового розвитку HR-функції. На основі результатів попереднього етапу керівництво формує комплекс стратегічних орієнтирів, покликаних забезпечити системне вдосконалення кадрових процесів і підвищення їхньої ефективності. Стратегія має охоплювати ключові напрями цифрової трансформації, серед яких – створення інтегрованої HR-платформи, що забезпечує єдиний інформаційний простір для всіх кадрових операцій; автоматизація документообігу, що мінімізує кількість ручних операцій та знижує імовірність помилок; упровадження інструментів HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінювання ризиків плинності та визначення пріоритетних напрямів розвитку компетенцій персоналу. Важливим аспектом також є розвиток цифрових рішень для адаптації нових працівників, персоналізації навчальних траєкторій через LMS-платформи та підвищення прозорості процесів оцінювання результативності.

Стратегія цифрового розвитку має бути конкретизована через систему вимірюваних індикаторів, що дозволяють оцінювати прогрес і визначати ступінь досягнення поставлених цілей. До таких показників можуть належати скорочення строків закриття вакансій, зниження адміністративних витрат на

кадрові процедури, підвищення рівня задоволеності персоналу та покращення показників залученості. Визначення кількісних метрик забезпечує можливість системного контролю, дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та гарантує прозорість реалізації цифрової трансформації. Таким чином, формування стратегії цифрового розвитку HR є ключовим етапом, що створює фундамент для подальшої інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління персоналом МДЦ «МедОфіс Груп».

Третій етап цифрової трансформації HR-системи МДЦ «МедОфіс Груп» передбачає обґрунтований відбір технологічних рішень, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей, окреслених на попередньому етапі. Після визначення ключових напрямів розвитку організація переходить до пошуку та оцінювання конкретних цифрових інструментів, орієнтуючись на їхню функціональність, відповідність потребам медичної діяльності та можливість інтеграції у внутрішню інформаційну інфраструктуру. До технологій, які є найбільш релевантними для МДЦ «МедОфіс Груп», належать e-HRM системи для автоматизації кадрового документообігу та обліку персоналу, інструменти штучного інтелекту для попереднього відбору кандидатів, що підвищують якість рекрутингу та скорочують час прийняття рішень, а також LMS-платформи, що дозволяють створювати цифрові освітні модулі та забезпечують безперервний професійний розвиток медичного персоналу.

Окрему групу становлять HR-аналітичні інструменти – інформаційні панелі (dashboard) та прогнозні моделі, які підсилюють стратегічну роль HR, дозволяючи виявляти кадрові ризики та планувати розвиток компетенцій. Перспективним напрямом є також використання чат-ботів для комунікації зі співробітниками, надання довідкової інформації та оперативного проведення опитувань, що сприяє підвищенню прозорості та доступності HR-сервісів. Важливою складовою сучасної HR-інфраструктури є системи Performance Management, які дозволяють організувати регулярне оцінювання результативності, формувати індивідуальні плани розвитку та забезпечувати об'єктивність кадрових рішень.

У процесі вибору цифрових рішень організація повинна здійснити комплексну оцінку низки критичних чинників. До них належать вартість упровадження та подальшої підтримки систем, сумісність нових рішень із наявними медичними інформаційними платформами, рівень захисту та конфіденційності персональних даних відповідно до вимог медичного сектору, а також зручність використання для персоналу, зокрема лікарів та медичних сестер, які часто працюють у динамічному середовищі. Урахування цих аспектів дозволяє МДЦ «МедОфіс Груп» обрати інноваційні технології, які не лише відповідають стратегічним пріоритетам, а й забезпечують реальну практичну цінність у повсякденній роботі персоналу.

Четвертий етап є ключовою проміжною ланкою між теоретичним проєктуванням цифрової HR-системи та її повномасштабним впровадженням у діяльність МДЦ «МедОфіс Груп». На цьому етапі організація переходить до практичної перевірки обраних технологічних рішень шляхом запуску пілотного проєкту, що зазвичай охоплює окремий структурний підрозділ – наприклад, відділ діагностики, лабораторію або адміністративний сектор. Такий підхід дозволяє протестувати цифрові інструменти у контрольованому середовищі, одночасно мінімізуючи ризики та забезпечуючи можливість оперативного коригування.

У межах тестового впровадження здійснюється налаштування всіх функціональних модулів обраної системи відповідно до потреб організації, включно з адаптацією інтерфейсів, визначенням ролей користувачів та параметрів доступу. Особливу увагу приділяють інтеграції HR-рішень із медичною інформаційною системою (MIS), оскільки саме якісна взаємодія між цими платформами забезпечує цілісність даних та ефективність подальшої роботи. Тестування охоплює перевірку коректності передачі даних, узгодження довідників, перевірку логіки обробки інформації та аналіз того, як персонал взаємодіє з новими цифровими інструментами в реальних робочих умовах.

Пілотний проєкт виконує важливу функцію зворотного зв'язку, дозволяючи виявити технічні недоліки, організаційні бар'єри або потенційні точки опору з боку персоналу. Отримані результати стають основою для удосконалення рішень,

адаптації функціоналу до специфічних потреб медичного центру та формування остаточного бачення масштабного впровадження. Таким чином, тестове впровадження виступає критичним етапом, що забезпечує високу якість та стійкість цифрової HR-системи перед її інтеграцією на рівні всієї організації.

П'ятий етап цифрової трансформації є одним із найважливіших, оскільки саме він визначає рівень готовності персоналу МДЦ «МедОфіс Груп» до ефективного використання нових технологій та забезпечує сталість упроваджених рішень. Цифровізація HR-процесів неможлива без адаптації працівників до нових інструментів і моделей взаємодії, тому управління змінами має здійснюватися системно, послідовно та з урахуванням індивідуальних особливостей працівників медичної сфери, для яких технологічне оновлення часто асоціюється з підвищенням навантаженням або загрозою втрати професійної ролі.

На цьому етапі організація повинна забезпечити комплексну підтримку персоналу, що включає навчальні програми, тренінги, вебіари та індивідуальні консультації, спрямовані на розвиток цифрових навичок. Особливе значення має підготовка зрозумілих покрокових інструкцій, відео-демонстрацій та методичних матеріалів, які дозволяють співробітникам у зручний час опановувати новий функціонал. Ефективною практикою є також упровадження системи цифрового наставництва, коли найбільш компетентні працівники допомагають колегам адаптуватися до нових інструментів у реальному робочому процесі.

Мотиваційні механізми відіграють важливу роль у формуванні позитивного ставлення до цифрових змін. Визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, заохочення за активне використання інноваційних рішень сприяють тому, що працівники починають сприймати цифровізацію не як загрозу, а як можливість професійного розвитку. За відсутності якісного управління змінами цифрова трансформація ризикує залишитися формальною, не забезпечивши очікуваного ефекту. Саме тому розвиток цифрових компетенцій і підтримка персоналу є критичними передумовами успішного впровадження інновацій у стратегічне управління людськими ресурсами.

Шостий етап цифрової трансформації HR у МДЦ «МедОфіс Груп» передбачає повномасштабне поширення обраних і протестованих цифрових рішень на всі структурні підрозділи організації. Після успішного завершення пілотного проєкту та внесення необхідних коригувань система виходить на рівень централізованого управління, що забезпечує єдиний інформаційний простір і максимальну узгодженість процесів у межах організації. В результаті масштабується доступ до даних про персонал, а також розширюється можливість використання self-service платформ, що дозволяють співробітникам самостійно отримувати інформацію, подавати запити та відстежувати власний прогрес у навчанні й оцінюванні.

Ключовим елементом цього етапу є інтеграція HR-аналітики безпосередньо в управлінські рішення, що дозволяє керівництву прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати розподіл ресурсів та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення на основі даних. Одночасно формуються нові стандарти та регламенти HR-роботи, які забезпечують системність, прозорість і високу ефективність процесів. Завдяки цьому HR-система МДЦ «МедОфіс Груп» стає не лише цифровою, а й data-driven – керованою на основі аналітики та показників продуктивності, що відкриває нові можливості для розвитку персоналу, підвищення залученості співробітників та досягнення стратегічних цілей організації.

Сьомий етап цифрової трансформації HR у МДЦ «МедОфіс Груп» передбачає систематичне спостереження за ефективністю впроваджених рішень та оцінювання досягнутих результатів. Регулярний моніторинг дозволяє визначати, наскільки цифрові інструменти сприяють підвищенню продуктивності персоналу, зменшенню адміністративного навантаження HR-відділу та підвищенню рівня залученості та мотивації співробітників. Крім того, оцінюється динаміка плинності кадрів, ефективність процесів онбордингу та навчання, а також дотримання етичних стандартів у роботі з персональними даними.

Зібрані дані створюють основу для безперервного вдосконалення HR-системи, що дозволяє своєчасно оновлювати функціонал цифрових рішень,

адаптувати навчальні та розвиткові програми, а також формувати нові стратегічні напрями розвитку HR у межах організації. Такий підхід забезпечує гнучкість і стійкість системи управління персоналом, дозволяючи МДЦ «МедОфіс Груп» не лише реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, а й активно формувати кадрову політику на основі достовірних даних та аналітики.

Таким чином, впровадження інноваційних цифрових технологій у стратегічне управління людськими ресурсами МДЦ «МедОфіс Груп» є комплексним та багаторівневим процесом, який охоплює всі ключові аспекти функціонування HR-системи – від діагностики та стратегічного планування до масштабного застосування інструментів та безперервного моніторингу ефективності. Послідовне проходження етапів цифрової трансформації дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність і залученість персоналу, але й формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Такий підхід забезпечує стійкість і гнучкість HR-системи, сприяє розвитку цифрових компетенцій співробітників та створює умови для безперервного вдосконалення кадрових процесів, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності в умовах сучасної медичної галузі.

Висновки до розділу 3

Оцінка процесів вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації дозволила сформулювати наступні висновки:

Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління людськими ресурсами в цифровому середовищі демонструє, що сучасна HR-модель перетворюється з операційного інструмента на стратегічний ресурс організації, здатний забезпечувати конкурентоспроможність, гнучкість та проактивне управління кадровим потенціалом. Провідні міжнародні компанії інтегрують цифрові технології, аналітичні інструменти та AI-рішення для прогнозування

потреб, оцінки результативності та персоналізації розвитку працівників, формуючи при цьому єдині HR-платформи та стандартизовані процеси. Ключовими елементами успішної трансформації є системність, інтеграція процесів і технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу, забезпечення прозорості та етичності управління даними. Такий досвід підкреслює необхідність стратегічного підходу до цифровізації HR для українських організацій, зокрема МДЦ «МедОфіс Груп», дозволяючи адаптувати інноваційні практики, підвищувати ефективність управління персоналом і створювати адаптивну, data-driven культуру організації.

Запропоновані напрями вдосконалення HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» із використанням цифрових технологій демонструють їхню ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом та розвитку організаційного потенціалу. Впровадження сучасних платформ, аналітичних інструментів, персоналізованих програм навчання та гнучких моделей роботи дозволяє оптимізувати рутинні процеси, прогнозувати кадрові потреби, підвищувати продуктивність і мотивацію співробітників, а також формувати компетентні, адаптивні та залучені команди. Крім того, цифрові HR-рішення сприяють підвищенню прозорості процедур, дотриманню етичних стандартів і зміцненню довіри між персоналом і керівництвом, що особливо важливо у медичній сфері. Таким чином, системне впровадження цифрових технологій у HR-стратегію не лише оптимізує управлінські процеси, а й створює стратегічну основу для сталого розвитку, формування культури інновацій і підвищення конкурентоспроможності організації.

Впровадження інноваційних цифрових технологій у стратегічне управління людськими ресурсами МДЦ «МедОфіс Груп» являє собою комплексний багаторівневий процес, що охоплює діагностику HR-системи, розробку стратегії цифрового розвитку, відбір та інтеграцію технологічних рішень, тестування, масштабування та постійний моніторинг ефективності. Такий системний підхід дозволяє організації оптимізувати кадрові процеси, підвищити продуктивність і залученість персоналу, забезпечити прозорість, етичність та аналітичне обґрунтування управлінських рішень. Крім того,

цифрова трансформація сприяє розвитку компетенцій співробітників, формуванню culture data-driven та створює умови для гнучкого реагування на зміни у медичній сфері. Таким чином, інтеграція інноваційних HR-технологій забезпечує стійкість, адаптивність і стратегічну ефективність управління персоналом, сприяючи досягненню цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження поняття, сутності та завдання стратегічного управління людськими ресурсами, дозволило встановити, що поняття «людські ресурси» розвивалося від традиційного розуміння «трудові ресурси» та «персонал» до сучасного, яке враховує не лише кількісні характеристики працівників, а й їхні знання, компетенції та потенціал. Встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами відрізняється від традиційного підходу акцентом на розвиток компетенцій, мотивації та творчого потенціалу працівників. Досліджено основні завдання стратегічного управління: стратегічне планування, розвиток і навчання персоналу, мотивація, впровадження цифрових HR-технологій, оцінка ефективності та стимулювання інновацій і адаптивності. Встановлено, що інтеграція цих завдань забезпечує ефективне використання людського потенціалу та підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що стратегічне управління в умовах цифрової трансформації поєднує класичні функції управління з інноваційними та технологічними практиками, створює сприятливе корпоративне середовище, підвищує продуктивність та інноваційний потенціал працівників, а також забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Стратегії управління людськими ресурсами відображають довгострокову логіку розвитку та використання кадрового потенціалу організації і формуються під впливом цифровізації, глобальних трансформацій та кризових умов. Класифікації HR-стратегій поєднують традиційні функціональні напрями (підбір, розвиток, мотивація, оцінка), стратегічну цінність, цифрову трансформацію, розвиток талантів, інноваційні компетенції та адаптивність до ризиків. Сучасні підходи виділяють багатовимірну структуру HR-стратегій, що включає шість ключових вимірів: функціональні завдання, стратегічну цінність, технологічну підтримку, інноваційний розвиток, адаптивність до зовнішніх ризиків та модельний підхід до управління. Таке комплексне бачення дозволяє оцінювати ефективність кадрової політики, інтегрувати HR-стратегії з

корпоративними цілями та адаптувати їх до специфіки роботи в умовах воєнних загроз і післявоєнного відновлення. Класифікація за додатковими критеріями (орієнтація стратегії, горизонт планування, тип впливу, роль HR) підсилює багатовимірну модель, дозволяючи розглядати HR-стратегії як взаємопов'язану, динамічну систему, здатну реагувати на сучасні управлінські виклики та сприяти розвитку організації.

Цифрова трансформація радикально змінює стратегічне управління людськими ресурсами, формуючи нову якість HR-процесів через інтеграцію технологій для збору, обробки та аналітики даних. Встановлено, що елементами цифрової екосистеми HR є: HRIS та автоматизовані платформи управління персоналом, платформи електронного навчання (LMS), HR Analytics (People Analytics), цифрові комунікаційні платформи, інструменти автоматизації рекрутингу та оцінки кандидатів (ATS, онлайн-тести, цифрові співбесіди). Впровадження цих технологій створює єдину цифрову екосистему HR, яка забезпечує прозорість, передбачуваність і аналітичну обґрунтованість управлінських рішень, інтегрує операційні, навчальні, аналітичні та комунікаційні процеси, підвищує ефективність стратегічного управління людськими ресурсами та адаптивність організації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Медико-діагностичний центр «МедОфіс Груп» є сучасним приватним медичним закладом із високим рівнем професійності та технологічним оснащенням. Центр надає широкий спектр медичних послуг – від консультацій та діагностики до лікування та післятерапевтичного спостереження, із застосуванням доказових протоколів та інноваційних технологій. Кадровий потенціал центру складають лікарі різних спеціальностей, середній медичний персонал та адміністративно-технічні співробітники, що забезпечує мультидисциплінарний підхід, безперервний контроль стану пацієнтів та високий рівень організаційної ефективності. Кадрова політика спрямована на професійний розвиток, формування команд, мотивацію персоналу та адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема умов воєнного стану та нестабільності інфраструктури. Це дозволяє забезпечити ефективність

лікувально-діагностичних процесів, безперервність медичного обслуговування та високий рівень комфорту пацієнтів, відповідно до сучасних стандартів пацієнтоцентричної та доказової медицини.

Узагальнюючи стратегічний аналіз управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп», можна стверджувати, що заклад успішно поєднує високий професіоналізм персоналу, інноваційні цифрові рішення та адаптивні управлінські практики. PEST-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні фактори – політичні, економічні, соціальні та технологічні – які формують можливості та загрози для кадрової політики. SWOT-аналіз систематизував внутрішні сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, підкресливши високий рівень професійної підготовки, міждисциплінарні команди, цифрові компетенції та наявність гнучких управлінських механізмів. VRIO-аналіз показав, що висококваліфіковані лікарі, міждисциплінарні команди та адаптивність персоналу формують стійку конкурентну перевагу закладу, тоді як цифрові HR-технології та системи професійного розвитку забезпечують тимчасові стратегічні переваги, які можна посилити через інтеграцію в організаційну культуру та розвиток управлінських компетенцій.

Проведене дослідження оцінки ефективності реалізації HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» в умовах цифрової трансформації показало, що впроваджені кадрові підходи загалом позитивно сприймаються персоналом і сприяють мотивації, залученості та професійному розвитку працівників. Водночас аналіз результатів опитування дозволив виявити певні диспропорції та сфери для вдосконалення: частина співробітників потребує більш чіткого роз'яснення цілей і пріоритетів HR-стратегії, підвищення цифрових компетенцій, оптимізації комунікаційних каналів та персоналізації навчальних програм. Комбінована оцінка, що поєднує кількісні та якісні дані, свідчить про загальну ефективність HR-стратегії як інструменту управління людськими ресурсами, водночас підкреслює необхідність систематизації зворотного зв'язку, покращення інтеграції цифрових платформ та створення умов рівного доступу до онлайн-ресурсів для всіх категорій персоналу.

Досвід провідних зарубіжних компаній свідчить, що стратегічне управління людськими ресурсами у цифровому середовищі перетворюється на ключовий фактор розвитку організацій. Компанії, такі як IBM, Google, Deloitte і Siemens, демонструють ефективне використання цифрових платформ, аналітики та автоматизованих HR-систем для прогнозування потреб у персоналі, оптимізації кадрових процесів, персоналізованого навчання та підвищення продуктивності працівників. Міжнародна практика показує, що цифрова трансформація HR потребує комплексного підходу, який поєднує технології, вдосконалені процеси та розвиток компетенцій персоналу, одночасно враховуючи етичні аспекти та захист даних. Основними принципами є системність, застосування аналітичних даних для прийняття рішень та орієнтація на співробітника, що сприяє розвитку мотивації, залученості та професійного зростання. Використання цих підходів дає українським компаніям, зокрема МДЦ «МедОфіс Груп», можливість адаптувати кращі міжнародні практики, підвищити ефективність управління персоналом і сформувати організацію, здатну швидко реагувати на зміни ринкових умов і залишатися конкурентоспроможною.

Вдосконалення HR-стратегії МДЦ «МедОфіс Груп» із використанням цифрових технологій передбачає такі напрямки: автоматизація рутинних процесів (зменшує адміністративне навантаження HR-відділу та підвищує точність обліку), використання аналітики та прогнозних моделей (дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо персоналу та планувати розвиток команд), персоналізація навчання та розвитку компетенцій співробітників (підвищує мотивацію та залученість), гнучкі моделі роботи (сприяють адаптивності організації) та розвиток цифрової культури і етичності HR-процесів (зміцнює довіру та корпоративний клімат). Реалізація цих напрямів забезпечує ефективне управління персоналом, формування компетентних команд та стійкий розвиток організації в умовах цифрової трансформації.

Впровадження інноваційних цифрових технологій у стратегічне управління персоналом МДЦ «МедОфіс Груп» передбачає поетапну інтеграцію цифрових інструментів у HR-процеси – від діагностики та стратегічного планування до пілотного тестування, масштабного впровадження та постійного

моніторингу ефективності. Основні напрями включають автоматизацію документообігу та рутинних процесів, впровадження HR-аналітики та прогнозних моделей, персоналізацію навчання та розвиток цифрових компетенцій співробітників, а також управління змінами та мотивацією персоналу. Реалізація цих напрямів забезпечує підвищення продуктивності, залученості та компетентності команди, зменшення адміністративного навантаження HR-відділу, а також прозорість і обґрунтованість кадрових рішень, створюючи стійку та адаптивну HR-систему, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bock L. Work Rules! Insights from Inside Google that will Transform How You Live and Lead. Hachette. 2016. 424 pp.
2. Азарова А., Міронова Ю., Шиян А., Ярмола О. Аналіз недоліків та переваг сучасних HR-систем для оптимізації роботи підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 89-96.
3. Артёмова А.Ю., Малихін М.О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4(47). С. 4-12.
4. Базик О. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4297> (дата звернення 05.09.2025).
5. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695> (дата звернення 05.09.2025).
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 15-22.
8. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Випуск 59. С. 52-64.

9. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). С. 40-46.
10. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 56-59.
11. Войнич Л.Й., Верзун А.А. Генезис парадигм управління людськими ресурсами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 272-276.
12. Волянська-Савчук Л., Кобець Д., Сохарук А. Digital HR: революція в управлінні персоналом в епоху цифрових технологій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Том. 1. № 29. С. 102-111.
13. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885> (дата звернення 03.11.2025).
14. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 46-50.
15. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. № 1. С. 3-8.
16. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 5. С. 16-24.
17. Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 7-11.

18. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196-201.
19. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №62. с. 13-18.
20. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238.
21. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* .2025. № 1. С. 555-563.
22. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 18-31.
23. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 15.10.2025)
24. Кирилюк І.М., Ільченко І.О. Теоретичні засади управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємствах. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/639> (дата звернення 01.11.2025).
25. Кобець Д. Hr-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 184-189.
26. Костьов'ят Г.І., Рогов В.Г. вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. Випуск 3 (75). С. 20-26.
27. Кравчук О.І., Варіс І. О., Потоскуєва А.Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*.

2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-03> (дата звернення 07.11.2025).

28. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябокони І.О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 159-166.

29. Криворучко О.М., Шморгун О.А. розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90 С. 37-45.

30. Куць Н. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6118> (дата звернення 12.09.2025).

31. Лазебник Ю.О., Корепанова К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 121-126.

32. Лишенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 53-57.

33. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №3 (79). С. 233-236.

34. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 20(48). С. 67-75.

35. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673> (дата звернення 12.09.2025).

36. Мищишин О.Я., Семків О.В. Аналіз використання інформаційних технологій в системах управління людськими ресурсами. *Modern Economics*. 2024. № 48(2024). С. 83-91.

37. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138.
38. Мінко А.В., Станасюк Н.С. Сучасні підходи до стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. The VII International Scientific and Practical Conference «Global learning problems: causes, solutions and theories», October 14-16, 2024, Thessaloniki, Greece. Р. 39-41.
39. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137-141.
40. Обелець Т.В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 68-74.
41. Овчиннікова В.О., Дьяков М.І., Висоцька О.Ю. Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 66-72.
42. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200> (дата звернення 25.09.2025)
43. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211-216.
44. Петрова І.Л., Бараш А.Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Actual problems of economics*. 2024. № 9 (279). С. 78-86.
45. Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б. Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента HR-політики на засадах диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 139-143.
46. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4741> (дата звернення 01.11.2025).

47. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2022. Випуск 19 (75). С. 217-224.

48. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.

49. Приймак Н.С., Іванова Н.С., Маловичко С.В. VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2(48). С. 69-75.

50. Прінц І. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305-309.

51. Решетняк О., Шликова В.. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5661> (дата звернення 15.08.2025)

52. Сайт Deloitte Bersin by Deloitte. HR technology market report. URL: <https://bersin.deloitte.com/hr-technology-report> (дата звернення 30.10.2025)

53. Сайт Deloitte. Global human capital trends 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global-human-capital-trends> (дата звернення 30.10.2025)

54. Сайт Google. People analytics case study. URL: <https://rework.withgoogle.com> (дата звернення 30.10.2025)

55. Сайт IBM Corporation. IBM annual report 2023. URL: <https://www.ibm.com/annualreport/2023> (дата звернення 30.10.2025)

56. Сайт IBM Corporation. IBM talent management whitepaper. URL: <https://www.ibm.com/talent-management/whitepaper> (дата звернення 30.10.2025)

57. Сайт Siemens AG. Annual sustainability report: HR section. URL: <https://www.siemens.com/sustainability-report> (дата звернення 30.10.2025)
58. Сайт Siemens AG. People & organization strategy report. URL: <https://www.siemens.com/people-and-organization> (дата звернення 30.10.2025)
59. Сайт МДЦ «МедОфіс Груп». URL: <https://medofficegroup.com.ua/> (дата звернення 17.10.2025)
60. Сновидович І. Стратегічне управління людським ресурсом у бізнесі: адаптація команд та ефективні HR-рішення. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2025. С. 193-196.
61. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
62. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL : [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5915\](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5915) (дата звернення 17.10.2025).
63. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 92-96.
64. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 3 (39). С. 101-108.
65. Яковенко В.Г., Громова О. В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 46-51.

ДОДАТКИ

Додаток А

Історична еволюція поняття «людські ресурси»

Період	Особливості інтерпретації людських ресурсів	Поняття "людські ресурси"
Доіндустріальна епоха	Робоча сила як фізичний елемент виробництва	Робоча сила як частина природних ресурсів
Індустріальна революція	Людина як елемент виробничої лінії, ефективність та продуктивність	Працівники як важлива частина промислового виробництва
Постіндустріальна ера	Зосередження на кваліфікації, освіті та професійному розвитку	Переосмислення ролі працівників, акцент на їхній розумовій праці
Епоха інформаційних технологій	Людський капітал як ключовий елемент інновацій та технологічного розвитку	Людські ресурси як стратегічний актив, наголос на креативності та інноваціях

Анкета для оцінки ефективності реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації у МДЦ «МедОфіс Груп».

Анкета для персоналу МДЦ «МедОфіс Груп»

Блок 1. Загальна оцінка HR-стратегії

1. Як би Ви оцінили загальну ефективність HR-стратегії у вашому відділі?
 - Дуже ефективна
 - Ефективна
 - Частково ефективна
 - Не ефективна
2. Наскільки HR-стратегія сприяє Вашій залученості та мотивації?
 - Дуже сильно
 - Помірно
 - Слабо
 - Зовсім не сприяє
3. Наскільки зрозумілі Вам цілі та пріоритети HR-стратегії?
 - Дуже зрозумілі
 - Зрозумілі
 - Частково зрозумілі
 - Незрозумілі

Блок 2. Використання цифрових інструментів

4. Наскільки ефективно Ви використовуєте цифрові HR-інструменти (онлайн-курси, HRIS, платформи для оцінки продуктивності)?
 - Дуже ефективно
 - Ефективно
 - Частково ефективно
 - Не ефективно
5. Наскільки цифрові інструменти полегшують Вашу роботу та комунікацію з керівництвом?

- Значно полегшують
 - Трохи полегшують
 - Не впливають
 - Ускладнюють
6. Який рівень Вашої цифрової компетентності достатній для ефективного використання HR-технологій?
- Дуже високий
 - Високий
 - Середній
 - Низький

Блок 3. Професійний розвиток та навчання

7. Наскільки HR-стратегія сприяє Вашому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації?
- Дуже сильно
 - Помірно
 - Слабо
 - Не сприяє
8. Як Ви оцінюєте доступність онлайн-курсів та тренінгів?
- Дуже зручно
 - Зручно
 - Частково зручно
 - Незручно
9. Чи відчуваєте Ви, що Ваші компетенції постійно оновлюються відповідно до потреб клініки?
- Так, повністю
 - Частково
 - Рідко
 - Ні

Блок 4. Мотивація та комунікація

10. Наскільки HR-стратегія враховує Ваші потреби та побажання?

- Повністю
- Частково
- Трохи
- Зовсім ні

11. Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи та розвитку?

- Так, регулярно
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

12. Наскільки ефективно налагоджена комунікація між персоналом та керівництвом через цифрові платформи?

- Дуже ефективно
- Ефективно
- Слабо
- Не ефективно

Блок 5. Додаткові коментарі (за бажанням)

13. Які зміни Ви б запропонували для підвищення ефективності HR-стратегії та використання цифрових інструментів?

Вільна відповідь