

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

(назва теми)

здобувача Проніної Єви Валентиніни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент, Кравчук Оксана Іванівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, _____ підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____

Проніній Євген Валентинівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії АТ
«Райффайзен Банк»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ»
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ»
<i>(назва розділу)</i>	
Об'єкт дослідження:	процеси цифровізації менеджменту персоналу
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади використання сучасних способів цифровізації менеджменту персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності використання цифрових технологій в менеджменті персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення способів цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен Банку»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити сутність понять оцифрування, цифровізація, цифрові трансформація та автоматизація менеджменту персоналу; узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів цифровізації менеджменту персоналу у міжнародній та вітчизняній науковій думці; дослідити методичні підходи до цифровізації менеджменту персоналу та програмне забезпечення в цьому сегменті;
У розділі 2	схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності компанії та процеси менеджменту персоналу в ній; проаналізувати стан цифровізації менеджменту персоналу в компанії; оцінити рівень та ефективність цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві;
У розділі 3	розробити рекомендації щодо вдосконалення практики використання цифрових технологій для автоматизації процесів менеджменту персоналу на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації менеджменту персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення; оцінити соціально-економічну ефективність пропозицій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

*(О.І. Кравчук)
(ініціали, прізвище)*

«_»_____2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

*(Є.В. Проніна)
(ініціали, прізвище)*

«_»_____2023 р.

Реферат

Цифровізація процесів менеджменту персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких з 2 підпунктів. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти поняття оцифрування, цифровізація, цифрові трансформація та автоматизація менеджменту персоналу, другий є аналітичний, третій – рекомендаційний. Обсяг дипломної роботи складає 58 аркушів, включаючи список використаних джерел. У кваліфікаційній роботі міститься 6 рисунків, 6 таблиць. Під час написання було використано 51 джерело. Робота не містить додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези виступу на I Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «HR-інжиніринг у XXI столітті: тренди, проблематика та перспективи»

2. Тези, опубліковані у III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку.»

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації менеджменту персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банку".

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети поставлено та виконано такі **завдання**:

- вивчено сутність та тенденції цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- проаналізовано методичні підходи до цифровізації HR-процесів;
- досліджено поточний стан цифровізації менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банку";
- оцінено ефективність використання цифрових технологій в HR-процесах банку;

- розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових інструментів у менеджменті персоналу АТ "Райффайзен Банку";
- обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення BambooHR для цифровізації HR-процесів банку.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння (для визначення та порівняння різних понять цифровізації), структурно-логічні та структурно-функціональні методи (для систематизації поглядів науковців на цифровізацію різних процесів менеджменту персоналу і її методи); табличний та графічний метод (для систематизації та порівняння інструментів цифровізації), метод стратегічного аналізу (SWOT-аналіз цифровізації процесів менеджменту персоналу), метод опитування.

Наукова новизна даної кваліфікаційної бакалаврської роботи виявляється у декількох ключових аспектах, а саме комплексному аналізі та узагальненні існуючих теоретичних концепцій цифровізації процесів менеджменту персоналу, що дозволило виокремити ключові складові та характеристики цього процесу. Наукова значущість полягає у тому, що результати дослідження можуть слугувати основою для розвитку нових теоретичних концепцій у сфері цифрового управління персоналом та стимулювати подальші дослідження у цьому напрямі. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених алгоритмів та методів в реальних умовах підприємств та організацій. Організації, які прагнуть оптимізувати та покращити своє управління персоналом за допомогою цифрових інновацій, можуть використовувати отримані результати для розроблення та впровадження своїх стратегій цифровізації, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: цифровізація, автоматизація, процеси менеджменту персоналу, цифрові інструменти, HRM-система.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»
Проніної Єви Валентиніни
на тему: «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем використання цифрових технологій для реалізації бізнес-процесу менеджменту персоналу та потребою в нових способах комунікації в цифровому середовищі та вдосконалення цифровізації на підприємствах. Сучасні тенденції цифровізації менеджменту персоналу формують нові можливості для використання цифрових інструментів для підвищення ефективності та зменшення трудомісткості здійснення об'єктивних процедур та операцій цього бізнес-процесу. Цифровізація бізнес-процесів, зокрема менеджменту персоналу, стає все більш поширеною та необхідною практикою в сучасних компаніях. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність, зручність та результативність процесів менеджменту персоналу. Саме тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендацій щодо цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Автор самостійно провів комплексне дослідження, здійснив аналіз теоретичних і практичних аспектів проблеми та розробив конкретні рекомендації для підвищення рівня цифровізації процесу менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банк". Робота містить ґрунтовні дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити пропозиції щодо впровадження спеціалізованої HR-системи BambooHR для цифровізації та інтеграції HR-процесів, а також якісний проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій в АТ "Райффайзен Банк". Перевагою роботи є пропозиції впровадження в управління персоналом банку інноваційних підходів до цифровізації HR-процесів.

3. Наявність самостійних розробок автора: Розроблення програми заходів вдосконалення цифровізації процесу менеджменту персоналу та використання цифрових технологій для автоматизації HR-процесів в АТ "Райффайзен Банк". Обґрунтування доцільності впровадження конкретної спеціалізованої HR-системи BambooHR з метою цифровізації та оптимізації процесів управління персоналом у банку. Аналіз соціально-економічної ефективності запропонованих заходів цифровізації менеджменту персоналу, включно з розрахунками часових і фінансових витрат на реалізацію проєкту впровадження системи BambooHR...

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки формують базу для подальших наукових досліджень процесу цифровізації менеджменту персоналу, а практичні рекомендації є цінними для безпосередньої імплементації у діяльність компаній з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Зокрема, визначення сутності понять автоматизації, оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації HR-процесів сприяє глибшому розумінню цієї проблематики та її значення для сучасних організацій. Аналіз ключових тенденцій цифровізації менеджменту персоналу, таких як чат-боти, гейміфікація, VR/AR для навчання, хмарні технології тощо, формує теоретичне підґрунтя для майбутніх досліджень. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових інструментів в управлінні персоналом АТ "Райффайзен Банк" можуть бути імплементовані й іншими компаніями. Обґрунтування доцільності впровадження спеціалізованої HR-системи BambooHR дозволяє реалізувати конкретні практичні кроки з цифровізації HR-процесів в організації.

5. Наявність недоліків. відсутні

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою 70 балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Є.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

“20” травня 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Проніної Єви Валентинівни

на тему: «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів. В сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку організацій. Впровадження цифрових інструментів у HR-процеси дозволяє оптимізувати управління персоналом, підвищити його прозорість, оперативність та результативність. Це особливо важливо для України, де підвищення продуктивності праці та залучення кваліфікованих кадрів є нагальною потребою з огляду на виклики, породжені війною та інтеграцією у європейський економічний простір.

Автор роботи ретельно вивчив сутність та тенденції цифровізації процесів менеджменту персоналу, проаналізував методичні підходи до цифровізації HR-процесів, дослідив поточний стан цифровізації менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банку" та оцінив ефективність використання цифрових технологій у HR-процесах банку. Результати дослідження базуються на широкому спектрі наукових джерел та офіційній статистичній інформації, що свідчить про ґрунтовність та достовірність проведеної роботи.

Практична значущість висновків і рекомендацій роботи є надзвичайно високою. Запропоновані рекомендації можуть бути використані організацією для вдосконалення своїх HR-процесів за допомогою цифрових інновацій.

Рецензент,

Керівник з питань менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Моїсеєнко Н. А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність та тенденції цифровізації процесів менеджменту персоналу	6
1.2 Методичні підходи до цифровізації процесів менеджменту персоналу	17
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РАЙФФАЙЗЕН ЮАНК»	26
2.1 Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен банк»	26
2.2 Оцінювання ефективності використання цифрових технологій менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен банк»	34
РОЗДІЛ III.....	42
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій в процесах менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен Банк»	42
3.2 Пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації процесів менеджменту персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження цифровізації процесів менеджменту персоналу (HR-процесів) визначається стрімким розвитком цифрових технологій та їх проникненням у всі сфери бізнесу і господарювання. В умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективне управління людськими ресурсами є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку організацій. Впровадження цифрових інструментів дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищити їх прозорість, оперативність та результативність. Цифровізація менеджменту персоналу набуває особливої актуальності в Україні, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню кваліфікованих кадрів, що є нагальною потребою з огляду на виклики, породжені війною та інтеграцією у європейський економічний простір.

Питання цифровізації процесів менеджменту персоналу активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Проблематика менеджменту персоналу та його тенденцій широко досліджена у працях О. Панкратової [1], Х. Десамсетті, М. Мандапурам, В. Балламуді [7], Ю. Орла, А. Смаглюк [14], О. Потьомкіної, А. Гордійчук [19], С. Цимбалюк, А. Василик, К. Столярчук [51]; концептуальні питання цифровізації процесів МП досліджували Ю. Шульжик, Р. Грицко, С. Пеканець [9], Г. Лопушняк, С. Рудакова [17], О. Літорович [23], С. Стохмаєр [35]; тенденції та особливості використання цифрових технологій в менеджменті персоналу розглядали О. Хлебінська [2], Ю. Нікітін, О. Кульчицький [3], А. Колот, Герасименко [5], Л. Червінська, Т. Червінська, М. Буковинська [18], Кравчук О.І., Проніна Є. В. [20], С. Скулі [34], А. Алярова [48], І. Варіс, О. Кравчук, П. Зайцева [49]. Крім того, є публікації які присвячені особливостям цифровізації окремих HR-процесів: Т. Вонберг, А. Головка [20], С. Рудакова [24], І. Ніколау [47].

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети поставлено та виконано такі **завдання**:

- вивчено сутність та тенденції цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- проаналізовано методичні підходи до цифровізації HR-процесів;
- досліджено поточний стан цифровізації менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банку";
- оцінено ефективність використання цифрових технологій в HR-процесах банку;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових інструментів у менеджменті персоналу АТ "Райффайзен Банку";
- обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення BambooHR для цифровізації HR-процесів банку.

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації менеджменту персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Райффайзен Банку".

Базою дослідження є АТ «Райффайзен банк».

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння (для визначення та порівняння різних понять цифровізації), структурно-логічні та структурно-функціональні методи (для систематизації поглядів науковців на цифровізацію різних процесів менеджменту персоналу і її методи); табличний та графічний метод (для систематизації та порівняння інструментів цифровізації), метод стратегічного аналізу (SWOT-аналіз цифровізації процесів менеджменту персоналу), метод опитування.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Наукова новизна даної кваліфікаційної бакалаврської роботи виявляється у декількох ключових аспектах, а саме комплексному аналізі та узагальненні

існуючих теоретичних концепцій цифровізації процесів менеджменту персоналу, що дозволило виокремити ключові складові та характеристики цього процесу. Наукова значущість полягає у тому, що результати дослідження можуть слугувати основою для розвитку нових теоретичних концепцій у сфері цифрового управління персоналом та стимулювати подальші дослідження у цьому напрямі.

Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених алгоритмів та методів в реальних умовах підприємств та організацій. Організації, які прагнуть оптимізувати та покращити своє управління персоналом за допомогою цифрових інновацій, можуть використовувати отримані результати для розроблення та впровадження своїх стратегій цифровізації, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті та монографії українських та зарубіжних вчених, офіційна статистична інформація АТ «Райффайзен банку», звіти підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та тенденції цифровізації процесів менеджменту персоналу

Цифровізація стрімко входить в усі сфери економічної діяльності, не оминувши й управління персоналом. Підприємства активно переводять HR процеси в онлайн, впроваджують нові цифрові інструменти та технології. Цей процес одержав назву цифрової HR трансформації.

З 2000-х років цифровізація стрімко набирає обертів. Вона охоплює два основні напрямки - автоматизацію рутинних операцій у HR за допомогою інформаційних систем та впровадження цифрових технологій у взаємодію з персоналом.

Новітні IT-рішення вже автоматизували значну частину кадрових процесів - рекрутингу, обліку персоналу, оцінювання та навчання. Набувають популярності HR-аналітика на базі великих даних, роботизація за допомогою чат-ботів та месенджерів. Також вбачається потенціал у використанні технологій віртуальної та доповненої реальності.

Цифрові технології в HR допомагають оптимізувати витрати, пришвидшити певні процеси, знизити плинність кадрів та підвищити лояльність і задоволеність персоналу. Сучасні HR-менеджери повинні володіти цифровими компетентностями, розуміти можливості й обмеження новітніх технологій.

Аналізуючи сучасні джерела, можна зазначити, що тема цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу є досить актуальною, та набирає обертів в дослідженнях. Тенденції та тренди розвитку цифрових технологій в царині HR досліджували такі українські вчені та практики, як: Панкратова О. [1], Хлебінська, О. І [2], Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. [3], Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних

К. В. [4], Колот А. М., Герасименко О. О. [5], та зарубіжні автори: Джоші Р. [6], Балламуді В. К. Р., Десамсетті Х., Мандапурам М. [7], Кірілмаз С. Х. [8] та інші.

По-перше розглянемо та дамо визначення терміну «оцифрування». Він досить часто згадується в статтях та наукових публікаціях. Шульжик Ю. та Грицко Р. характеризують оцифрування, як процес атоматизації ручних завдань [9, С. 130]. Варіс І. О, Кравчук О. І. та Завгородня С.А вважають, що оцифрування - це процес перетворення аналогової інформації в цифрову форму шляхом її кодування у вигляді нулів та одиниць для подальшої обробки, зберігання та передавання за допомогою комп'ютерних технологій. Йдеться про переведення аналогових даних (зображення, звуку, тексту тощо) у формат, зрозумілий комп'ютерам та програмному забезпеченню (ПЗ) [10, с.49]. Якщо ж брати сутність терміну «оцифрування» в сфері менеджменту персоналу, то вона полягає у переведенні інформації про працівників та кадрових процедур у цифровий формат для подальшої обробки та аналізу за допомогою спеціалізованих інформаційних систем. Це дозволяє раціоналізувати та прискорити такі HR-процеси, як підбір персоналу, облік кадрів, оцінювання, навчання, комунікація тощо. Оцифрування менеджменту персоналу передбачає перехід від паперового документообігу до електронного, а також активне використання аналітики та інших цифрових інструментів в управлінні людським капіталом організації.

По-друге, розглянемо поняття цифровізації менеджменту персоналу. У статті Дергачової В. В., Колешні Я. О. та Голюк В. Я. цифровізація характеризується як процес планомірного впровадження цифрових технологій в окремі напрямки діяльності організації, що спрямований на отримання додаткових переваг та вигод. Цифровізація передуює комплексному процесу цифрової трансформації і характерна для компаній, які лише починають застосовувати цифрові технології. Вона може здійснюватися як в рамках загальної стратегії розвитку, так і окремо за окремими функціональними напрямками (виробництво, маркетинг тощо) [11, с.116]. Яцкевич І. та Кемарська Т. зазначають, що процеси цифровізації в управлінні персоналом беруть на себе багато функцій: реєстрація наказів, ведення обліку працівників, контроль своєчасності відпусток, аналіз

наявних кадрових даних тощо. Водночас набирає обертів процес цифровізації в оцінюванні персоналу, який дає змогу сформувати якісний кадровий резерв [12, С. 132].

Панкратова О. також вважає, що цифровізація - це процес впровадження цифрових технологій в різні сфери життєдіяльності. На відміну від оцифрування, яке полягає в переведенні існуючої інформації в цифровий формат, цифровізація націлена на генерування інновацій та отримання додаткових конкурентних переваг завдяки цифровим технологіям [1]. Аналізуючи наукові дослідження, можна сказати, що цифровізація менеджменту персоналу - це процес впровадження інноваційних цифрових технологій в сферу управління людськими ресурсами, що передбачає створення принципово нових цифрових продуктів, сервісів та бізнес-моделей в галузі HR.

По-третє, візьмемо до уваги поняття цифрової трансформації в менеджменті персоналу. Не можна не погодитись з думкою зарубіжного науковця Джоші Р., що цифрова трансформація полягає у створенні нових можливостей для бізнесу шляхом інтеграції оцифрованих даних і оцифрування програм із цифровим мисленням і культурою [6]. Нікітін Ю. О. зазначає, що перегляд різних визначень "цифрової трансформації" показує, що вона виходить за межі звичайних функцій підприємства, розпочинаючи з переходу від паперових до електронних документів та розвитку інтелектуальних цифрових технологій і сервісів у всіх галузях діяльності [3, с. 81]. Шульжик Ю. та Грицко Р. наголошують на тому, що цифрова трансформація це не просто впровадження нових технологій, вона полягає в перегляді стратегії організації, що відображається у новому способі мислення. Цифрова трансформація охоплює оцифрування активів та широке використання технологій для поліпшення роботи працівників, відповіді на потреби клієнтів, покращення можливостей постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін [9, с. 129]. Це значний культурний виклик, із яким стикаються більшість організацій у сучасному світі. Не можна також не погодитись з Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. в тому, що цифрова трансформація у сфері управління персоналом - це процес застосування цифрових інструментів та технологій для

удосконалення функціонування відділу кадрів та всієї організації в цілому [13, с. 160]. Ці нові технології охоплюють хмарні системи управління кадрами, цифрові інструменти для наймання та відбору персоналу, внутрішні комунікаційні платформи, програмне забезпечення для залучення працівників та аналітичні інструменти для оцінювання персоналу та інше. Важливо, щоб менеджери звертали увагу на розвиток нових додатків, інструментів та програм для зміни управління робочою силою та оптимізації HR процесів. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. вважають, що застосовувати таку трансформацію потрібно обережно, дослідивши всі зовнішні та внутрішні чинники [14]. У статті Ново Мело П. та Мачадо С. зазначається, що світ HR здригнувся з появою таких концепцій, як Big Data, і потенціалом для трансформації, який вони матимуть для HRM (цифрове рішення для управління людськими ресурсами). На думку авторів, аналітика людських ресурсів (HR analytics) – це майбутнє HRM, оскільки функція стратегічного управління продається [15].

І останній термін, який потрібно розглянути в цій темі – це автоматизація менеджменту персоналу. Варіс І. О., Кравчук О. І. та Завгородня С. А. в своїй публікації характеризують автоматизацію, як процес, який допомагає забезпечити безперервність бізнес-процесів та виконання більшості завдань завдяки використанню різноманітних комп'ютерних систем і сервісів [10, с. 50]. Також, Челядінова Н. Г., Куделя В. І. та Яковенко В. Г. зазначають, що саме процес автоматизації рутинних операцій дозволяє HR-менеджерам уникати великих навантажень [16, с. 204]. Зарубіжні науковці Балламуді В. К. Р., Десамсетті Х., Мандапурам М. у своїй статті наголошують, що автоматизацію треба впроваджувати обачливо, з мінімізацією ризиків. А працівників слід заздалегідь готувати до можливих технологічних змін [7, с. 35]. Отже, автоматизація менеджменту персоналу - це використання різних програмних та технологічних засобів для оптимізації та полегшення процесів управління персоналом. Вона включає в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління кадровими процесами, такими як рекрутинг, відбір кандидатів, управління робочим часом, оцінювання персоналу, навчання та розвиток, а також

збір та аналіз даних про персонал. Автоматизація дозволяє оптимізовувати та прискорювати рутинні процеси, зменшувати витрати на адміністрування та сприяти більш ефективному управлінню персоналом у бізнесі. Вона дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Основні відмінності між цими поняттями проілюстровано у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між основними поняттями оцифрування, цифровізації, цифрової трансформації та автоматизації менеджменту персоналу

Поняття	Оцифрування менеджменту персоналу	Цифровізація менеджменту персоналу	Цифрова трансформація менеджменту персоналу	Автоматизація менеджменту персоналу
Мета	Перетворення інформації з аналогової форми на цифрову	Автоматизація та оптимізація HR-процесів	Трансформація HR-функцій та процесів	Виконання HR-функцій та процесів без участі людини
Завдання	Створити цифрову копію інформації	Забезпечити більш ефективне виконання HR-процесів	Створити нові можливості для розвитку працівників та збільшення їх залученості	Автоматизувати рутинні завдання
Результат	Електронна форма інформації	Більш ефективне виконання HR-процесів	Трансформовані HR-функції та процеси	Автоматизовані рутинні завдання

Джерело: розроблено автором

З табл.1.1 зрозуміло, що оцифрування менеджменту персоналу є першим кроком до цифровізації та цифрової трансформації. Оцифрування дозволяє компаніям перевести аналогові HR-процеси в цифровий формат, що полегшує їх зберігання, обробку та передачу. Цифровізація менеджменту персоналу йде за оцифруванням і передбачає використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації HR-процесів. Це дозволяє компаніям підвищити ефективність HR-функцій та процесів. Цифрова трансформація менеджменту персоналу є найширшим поняттям і передбачає не тільки автоматизацію, але й трансформацію HR-функцій та процесів. Цифрові технології дозволяють HR-менеджерам створювати нові можливості для розвитку працівників та збільшення їх залученості.

Процеси цифровізації менеджменту персоналу були обрані об'єктом даного дослідження, тому що вони є надзвичайно актуальними, оскільки в сучасному світі впливають на ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємств у всіх сферах. Цифрові технології дозволяють оптимізувати витрати ресурсів, які раніше були витрачені на ручні або рутинні процеси. Автоматизація задач, таких як обробка даних, оцінювання продуктивності або відстеження робочого часу, дозволяє звільнити час менеджерів для стратегічного аналізу та розвитку персоналу. Автоматизований аналіз великих обсягів даних дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення щодо управління персоналом. Аналітика допомагає ідентифікувати тенденції в роботі колективу, прогнозувати витрати на персонал, та розробляти стратегії збереження та заманювання талантів. Оптимізація робочих процесів за допомогою цифровізації призводить до підвищення продуктивності персоналу. Надання доступу до необхідної інформації у будь-який час і з будь-якого пристрою полегшує спілкування та співпрацю між працівниками, управлінцями та командами, навіть якщо вони знаходяться на відстані, що створює більш динамічні процеси зворотного зв'язку, навчання та розвитку, сприяючи підвищенню мотивації та залученості персоналу.

Слушною також є думка Лопушняк Г. С та Рудакової С. Г про те, що цифровізація та автоматизація наразі захопили абсолютно всі сфери життя суспільства [17, С. 162]. У цифровій епосі, де технології швидко розвиваються, важливо мати гнучкі та адаптивні системи управління персоналом. Цифрові рішення дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інтерактивні онлайн-курси та тренінги дозволяють працівникам постійно покращувати свої навички та здібності, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Цифрові системи управління персоналом забезпечують надійне зберігання даних та дотримання вимог щодо конфіденційності та безпеки інформації.

Отже, цифровізація процесів менеджменту персоналу є важливою для підвищення ефективності, покращення продуктивності, залучення та розвитку

персоналу, а також для адаптації до швидко змінюваного сучасного бізнес-середовища.

Тенденції цифровізації у менеджменті персоналу визначають не лише шлях до ефективного управління талантами, але й змінюють парадигми співпраці, навчання та розвитку працівників. Давайте розглянемо ключові напрями, які визначають цей еволюційний процес та впливають на сучасні підходи до управління персоналом. Дана тема розглянута в працях Червінської Л.П [18], Чигрин О. Ю [19], Проніної Є. В [20], Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. [21], Саксена М., Саксена Н. [22] та багато інших. Всі вони висвітлюють безліч трендових цифрових рішень для HR-процесів.

Сучасні HRM системи на підприємствах значно трансформуються під впливом нових інформаційних та цифрових технологій. Не можна не погодитись з Червінською Л. П в тому, що саме інновації – це методи та способи більш ефективного управління кадровими процесами в компанії [18, С.92]. Характерною рисою цих змін є тісна інтеграція цифрових програм як безпосередньо з виробничими процесами, так і з контролем за ними. При цьому, все частіше використовуються такі передові технології, як штучний інтелект, чат-боти чи когнітивні системи. Така цифровізація вже зараз суттєво змінює сам характер зайнятості працівників. Це, в свою чергу, вимагає формування нових підходів в сфері управління персоналом, які б враховували ці технологічні та соціальні зміни. Отже, можна констатувати необхідність адаптації HR-менеджменту до нових реалій, пов'язаних зі стрімкою цифровою трансформацією бізнесу та економіки.

Одним з трендів цифровізації HR, як зазначають Потьомкіна О. В та Гордійчук А. І., є чат-боти в процесі відбору персоналу, які в останні роки стали надзвичайно важливим інструментом, який змінює парадигму рекрутингу. Вони використовуються для проведення первинних співбесід з кандидатами та автоматично відбирають найбільш відповідних за програмними параметрами [23, с. 222]. Це значно оптимізує процес відбору, дозволяючи менеджерам по персоналу зосередитися на якісному аналізі і спілкуванні з найбільш підходящими кандидатами. Чат-боти використовують штучний інтелект для формулювання

запитань та аналізу відповідей кандидатів на основі заданих критеріїв. Вони можуть оцінити знання, навички, досвід та культурну відповідність кандидата до вакансії, що допомагає відфільтрувати потенційних претендентів на роботу та скоротити час на етапі первинного відбору. Основна перевага чат-ботів полягає у їхній здатності оперативно працювати з великим обсягом даних, виключаючи неефективні кандидатури та забезпечуючи роботу з найбільш перспективними особами для подальшої співбесіди з рекрутером. На думку Вонберг Т. В. та Головка А. А використання застарілого обладнання та програмного забезпечення – це найбільша перешкода для залучення дійсно талановитих кадрів, адже вони потребують дещо іншого підходу до наймання [24, С. 81]. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та прискорює процес управління персоналом, допомагаючи знайти найкращі кадри для підприємства.

Використання хмарних технологій у програмному забезпеченні для менеджменту персоналу на сьогодні є однією з ключових тенденцій [25; 26]. Ця парадигма спрощує перенесення HR-процесів у віртуальне середовище, оскільки вони часто мають стандартизовані шаблони, ясно визначений потік затверджень та власників кожної операції. Це дозволяє здійснювати управління персоналом з будь-якої точки світу та сприяє більш ефективній роботі в умовах віддаленості.

Передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення є реінжиніринг процесів управління персоналом. Це не лише дасть можливість оптимізувати та прискорити ці процеси, але й відкриє двері для дистанційної роботи, спрощуючи комунікацію та координацію між віддаленими командами. Основні переваги хмарних технологій полягають у їхній гнучкості, швидкості впровадження та можливості забезпечення доступу до даних з будь-якого пристрою. Це дозволяє підприємствам ефективно керувати персоналом, використовуючи передові технології, забезпечуючи одночасно збереження даних у безпечному та доступному форматі. Хмарні технології в сфері управління персоналом надають можливість підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку, швидко реагувати на потреби персоналу та підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

Використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) в процесах навчання та розвитку персоналу - однозначно один з найбільш перспективних трендів в умовах цифрової трансформації HR-менеджменту. Про цю тенденцію у своїй статті розповідає Літорович О. В [27]. Рудакова С. Г. стверджує, що за допомогою VR/AR можна створювати високоефективні інтерактивні навчальні програми та тренінги з високим рівнем візуалізації, що значно підвищує залученість персоналу в освітній процес, а отже - і його результативність [28, С. 268]. Прикладами можуть бути VR тренінги з техніки безпеки праці, професійне навчання операторів складної техніки тощо. AR допомагає наочно візуалізувати абстрактні дані про виробничі процеси чи статистику персоналу. Чат-боти автоматизують наставництво для новачків, оцінювання освоєння знань у форматі інтерактивного діалогу. Крім того, вони можуть аналізувати відповіді кандидатів на первинних співбесідах. Тобто зазначені технології вирішують першочергові завдання сучасних HR в умовах цифровізації: залучення, швидкість навчання, його адаптація до потреб бізнесу та персоналу. Ось чому вони стали одним з основних HR-трендів

Також однією з тенденцій, зазначених в праці Кравчук О. І. «Цифрова компетентність менеджера з персоналу» є гейміфікація [29, С.178]. По-перше, вона дозволяє зробити ці процеси цікавими та захопливими для працівників. Замість нудних тестів та тренінгів працівники можуть брати участь у своєрідних навчальних квестах, змагатися між собою за досягнення результатів. Це значно підвищує їх мотивацію та залученість. По-друге, гейміфікація дозволяє об'єктивно оцінювати рівень знань та навичок за допомогою накопичення балів, просування рівнями, отриманням цифрових нагород за успіхи. По-третє, за рахунок адаптивності, можна підлаштувати складність навчальних ігор під кожного конкретного працівника, що сприятиме персоналізації навчання. Гейміфікація стає дійсно одним з найактуальніших HR-трендів в процесах оцінювання персоналу, адже дає об'єктивнішу оцінку рівня компетентностей за рахунок накопичення балів, просування рівнями тощо. За результатами ігор можна визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, прогалини в знаннях тощо. І наостанок, вона

спрощує адаптацію і персоналізацію процесу оцінювання під конкретні цілі, рівень і потреби працівника.

Найцікавішою з проаналізованих тенденцій, стало оцінювання персоналу на основі профілю ДНК, що є одним з найновіших трендів цифровізації менеджменту персоналу, на який у своїй статті звертає увагу Жуковська В. М. [30, С. 13]. Ця технологія дозволяє оцінити професійний потенціал працівника на основі його біологічних особливостей, таких як гормональні параметри, нейротрансмітери, генетика та інші. Оцінювання персоналу на основі профілю ДНК має ряд переваг перед традиційними методами оцінювання персоналу, такими як тестування, співбесіди та відгуки працівників. По-перше, тому що так точніше оцінити професійний потенціал працівника. Традиційні методи оцінювання персоналу можуть бути суб'єктивними і не завжди дають точне уявлення про потенціал працівника. Оцінювання персоналу на основі профілю ДНК дозволяє оцінити біологічні основи поведінки людини, що дає більш об'єктивне уявлення про її потенціал. По-друге, легше організувати диференційоване навчання, адаптацію та індивідуальний розвиток працівників. Оцінювання персоналу на основі профілю ДНК дозволяє виявити індивідуальні особливості працівників, такі як їхні сильні та слабкі сторони, мотивація, стиль навчання та інші. Ця інформація може бути використана для організації диференційованого навчання, адаптації та індивідуального розвитку працівників. І наостанок, легше зробити висновки про ступінь сумісності та ефективності роботи членів команд. Оцінювання персоналу на основі профілю ДНК дозволяє виявити особливості взаємодії людей, такі як їхній стиль спілкування, рівень довіри, здатність до співпраці та інші. Ця інформація може бути використана для підвищення ефективності роботи команд.

Оцінювання персоналу на основі профілю ДНК є перспективним цифровим рішенням, яке має потенціал значно поліпшити ефективність менеджменту персоналу. Однак, ця технологія все ще перебуває на стадії розроблення і вимагає подальшого дослідження.

HR-аналітика активно розвивається в напрямі комплексної автоматизації та поглибленої обробки даних на основі новітніх технологій. Однією з ключових

тенденцій є використання Інтернету речей, сенсорів і пристроїв для автоматичного збору даних про робочий час, локації, комунікації, показники здоров'я і активності працівників. Це дозволяє аналізувати продуктивність, настрій, задоволеність персоналу без людського втручання. Інструменти, такі як IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services, дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів даних про персонал, як зазначають Данилевич Н., Рудакова С. та Щетініна Л. [31, С. 153]. Це спрощує процес аналізу та забезпечує швидкий доступ до важливої інформації для керівництва та HR-підрозділу. Інша тенденція - розвиток предикативної HR аналітики на основі машинного навчання. Використання нейромереж дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати вірогідність успіху наймання кандидата, моделювати майбутню ефективність працівника. Також активно запроваджуються чат-боти та "цифрові агенти" для надання аналітичних даних і рекомендацій безпосередньо працівникам в інтерактивному режимі.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів менеджменту персоналу, підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити кращий досвід працівників.

На основі аналізу досліджень та тенденцій у сфері цифровізації менеджменту персоналу можна виділити такі основні тенденції:

- ✓ широке використання штучного інтелекту (ШІ), який все частіше використовується для автоматизації завдань, які раніше виконували люди, наприклад, може використовуватися для аналізу великих обсягів даних, прогнозування тенденцій та надання рекомендацій;

- ✓ розвиток хмарних технологій, які дозволяють компаніям легко отримувати доступ до ІТ-ресурсів, не вкладаючи в їхню власну інфраструктуру, що сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності;

- ✓ зростання використання Інтернету речей (IoT) дозволяє компаніям збирати дані з фізичних об'єктів, таких як машини, обладнання та датчики; ці дані можуть використовуватися для підвищення ефективності операцій, покращення безпеки та надання кращого обслуговування клієнтів;

✓ розвиток віртуальної реальності та доповненої реальності (VR/AR) – ці технології можуть використовуватися для створення нових способів взаємодії з клієнтами та працівниками, наприклад, для надання віртуальних турів по продуктах або послугах, а також для навчання та підготовки працівників;

✓ розвиток мобільних технологій, які стають все важливішими для бізнесу; компанії впроваджують мобільні додатки та веб-сайти, які адаптовані до мобільних пристроїв, щоб забезпечити своїм клієнтам зручний доступ до своїх продуктів та послуг.

Ці тенденції мають значний вплив на те, як компанії управляють своїм персоналом. Вони допомагають компаніям підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність.

1.2 Методичні підходи до цифровізації процесів менеджменту персоналу

Тема цифровізації процесів менеджменту персоналу стає все більш важливою в контексті досягнення стратегічних цілей підприємств. Це не просто впровадження технологій у кадровий облік чи оплату праці. Цифровізація включає в себе широкий спектр способів та методів управління персоналом, які охоплюють рекрутинг, навчання та розвиток, оцінювання робочої продуктивності, комунікацію зі працівниками та багато іншого. Наприклад, використання чат-ботів, як способу цифровізації процесів менеджменту персоналу є доцільним при доборі, рекрутингу, адаптації персоналу та управлінні корпоративною культурою. Аналіз можливостей використання чат-ботів у HR-процесах наведено у табл.1.2.

Далі розглянемо соціальні мережі як спосіб цифровізації МП, а особливо в сфері пошуку та залучення персоналу. Цю тему детально розглянули Вонберг Т. В. та Головка А. А. виділяючи такі мережі, як: Instagram, Facebook, Linkedin, Indeed, Snapchat, Monster та YouTube [33].

Таблиця 1.2 – Можливості чат-ботів в процесах менеджменту персоналу

Процеси	Програмні забезпечення	Можливості та функції
Добір та рекрутинг	SkillangeBot, Gmail Bot, PloP	Ці чат-боти можуть автоматизувати первинний аналіз резюме та спілкування з кандидатами. Вони використовують алгоритми ШІ для оцінювання навичок, досвіду та відповідності кандидата вимогам вакансії. Це допомагає HR-ам економити час на скринінг великої кількості резюме та зосередитися на найбільш перспективних кандидатах.
Адаптація персоналу	BirthdayBot, AI Partner, Meme Generator, MafiaWarBot	Чат-боти можуть надавати корисну інформацію новим працівникам, включаючи матеріали для навчання, інструкції та політики компанії. AI Partner може стежити за прогресом працівників, відповідати на запитання та надавати необхідну підтримку. Це допомагає новачкам швидше адаптуватися та почувати себе комфортно у новому оточенні.
Управління корпоративною культурою	Демон Кирило	Чат-боти можуть інформувати персонал про події та заходи в компанії, збирати зворотний зв'язок від працівників та створювати опитування для оцінювання задоволеності роботою. Це сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню залученості працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [32]

LinkedIn спеціалізується на професійній мережі, де рекрутери можуть знаходити кандидатів з відповідними навичками та досвідом. Indeed та Monster також надають можливості для розміщення вакансій та пошуку роботи, дозволяючи компаніям та кандидатам знаходити відповідного працівника або вакансію. Платформи Facebook, Instagram та Snapchat створюють можливості для компаній показати свою культуру, цінності та переваги роботи у них. За допомогою рекламних кампаній та контент-маркетингу, компанії можуть створювати візуально привабливий контент для залучення та утримання талантів. YouTube є потужним інструментом для реклами роботодавця. Відео-презентації компанії, відгуки працівників, огляди робочих місць - це все можна представити у вигляді відеоконтенту для привертання уваги потенційних кандидатів. Всі ці платформи надають широкі можливості таргетування рекламних кампаній. За допомогою аналітики, HR-фахівці можуть визначати ефективність своїх кампаній, вимірювати показники взаємодії та відстежувати успішність залучення кандидатів.

Це лише деякі засоби цифрової HR трансформації через соціальні мережі. Використання цих платформ дозволяє HR командам не лише знаходити таланти, а й створювати сильний бренд роботодавця, який привертає та утримує найкращих працівників. Шевченко О.С. та Євтушенко Г.І. зауважують, що на сучасному етапі

економічного розвитку дійсно спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу. Системний розвиток персоналу є ключовим елементом у вирішенні цього виклику. Формування системи безперервного навчання допомагає утримувати персонал на кшталті, забезпечуючи відповідність їх знань і навичок сучасним вимогам. Створення умов для повного розкриття потенціалу працівників є ще однією ключовою частиною цього підходу. Це включає в себе підтримку розвитку особистих і професійних навичок, стимулювання творчості та інновацій, що сприяє активному внеску працівників у діяльність організації [34, С. 755].

Якщо брати до уваги статтю Кобелі З. І. та Тодорюка С. І., то можна дійти думки, що онлайн-тестування стало звичайним інструментом в роботі HR-фахівців і рекрутерів. Це пов'язано із загальною тенденцією до цифровізації в галузі управління персоналом. Онлайн-тестування дозволяє компаніям заощаджувати кошти на навчанні та розвитку персоналу, оскільки можна відразу відібрати кандидатів з необхідним рівнем знань та навичок; оптимізувати підбір персоналу, оскільки тестування допомагає швидко оцінити велику кількість кандидатів за ключовими параметрами; підвищити об'єктивність оцінювання кандидатів, оскільки тести є уніфікованим інструментом і зменшують вплив людського чиннику [35, С. 400].

Наступними способами цифровізації процесів МП є програмне забезпечення для планування, прогнозування, HR-аналітики, розроблення стратегії та політики й навчання персоналу. Цікаві приклади ПЗ у своїй праці наводять Кравчук О. І., Варіс І. О. та Заривних К. В. [4]. Workforce Now, Hibob HRIS та Workday Prism Analytics HR надають інструменти для автоматизації різних HR-процесів, включаючи облік робочого часу, оплату праці, управління відпустками та інші адміністративні завдання. Аналітичні інструменти допомагають у виявленні тенденцій, плануванні ресурсів та формуванні стратегій розвитку персоналу. Платформи Visier, Textio, Entelo, Hiretual, IDEAL спрямовані на аналітику та оптимізацію рекрутингу. Вони використовують дані та алгоритми для виявлення найбільш підходящих кандидатів, а також для вдосконалення процесів пошуку та відбору персоналу. Sense надає інструменти для прогнозування відтоку

персоналу та аналізу даних про працівників. Це дозволяє HR-фахівцям розробляти стратегії збереження та розвитку персоналу на основі прогнозованих даних. HackerRank спрямована на технічний рекрутинг та навчання. Вона дозволяє проводити технічні тести, оцінювати навички кандидатів у програмуванні та інших технічних сферах. Ці платформи використовують різні технології, такі як машинне навчання, аналітика даних та автоматизація, для оптимізації різних аспектів управління персоналом, від рекрутингу до аналізу даних та стратегічного планування.

Загально-відома платформа для аналізу бізнес-рішень та програмного забезпечення G2 представила деякі найзручніші способи цифровізації таких процесів як навчання, розвитку та адаптації персоналу [36]. Це : IBM Watson Studio, Azure Machine Learning, включаючи Vertex AI, Amazon SageMaker and MATLAB, які було проаналізовано в табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Програмні забезпечення та їх можливості для навчання та розвитку персоналу

Програмні забезпечення	Можливості
IBM Watson Studio	пропонує готові моделі AI для навчання персоналу, включаючи рекомендації персоналізованого контенту, інтерактивні чат-боти та віртуальних агентів.
Azure Machine Learning	можливості створення власних моделей машинного навчання для аналізу потреб працівників та оптимізації навчальних програм
Amazon SageMaker	спрощує розгортання проєктів машинного навчання, в т.ч. для цілей розвитку персоналу - від підбору контенту до оцінювання ефективності програм.
MATLAB	пакет для статистичного аналізу та візуалізації даних. Може застосовуватися в HR аналітиці при моніторингу адаптації чи плануванні кар'єрного росту.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Комплексне використання платформ, описаних в табл. 1.3, разом з HRIS та LMS системами значно підвищить ефективність розвитку та адаптації персоналу за рахунок персоналізації, автоматизації та більш глибокого аналізу даних.

Також, не можна не розглянути системні ПЗ. Вони одночасно охоплюють цифровізацію багатьох процесів менеджменту персоналу. Управління людськими ресурсами через програмне забезпечення може бути представлене різними

термінами: HRMS, HRIS та HCM. Ці поняття, хоч і мають свої нюанси, в основному відображають загальну ідею - використання програмних засобів для ефективного управління людськими ресурсами. HRMS (система управління людськими ресурсами) і HRIS (інформаційна система управління людськими ресурсами) фокусуються на зборі, обробці та зберіганні даних про персонал, включаючи інформацію про наймання, оплату праці, навчання та інші аспекти управління персоналом. Вони створюють можливість для ефективної автоматизації багатьох процесів, що спрощує рутинні завдання та дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом [37]. Як зазначає Скулі С., існує кілька різновидів програмного забезпечення для управління персоналом. Деякі з них спрямовані на виконання однієї конкретної функції, тоді як інші є комплексними і включають різноманітні послуги. Перший вид - це платформи для рекрутингу, наймання та адаптації нових працівників. Деякі HR-системи допомагають виявляти, перевіряти та впроваджувати нових членів команди. Другий - для оплати праці працівників. HR-програмне забезпечення спрощує відстеження робочого часу працівників і відповідну компенсацію за нього. І третій вид – це платформи для управління трудовим колективом. Різноманітні види HR-програмного забезпечення допомагають керувати загальною робочою силою. Ви можете зберігати важливі HR-документи, відстежувати продуктивність працівників і поліпшувати їх залучення [38]. Останнім же видом програмного забезпечення для менеджменту персоналу є платформи які допомагають регулювати одночасно усі процеси управління персоналом. Однак, на думку С. Стегмаєра, особливої уваги в цих системах потребують несподівані та небажані наслідки, такі як підвищена технічна вразливість HRM або посилене спостереження за працівниками [39].

Останнє, що проаналізуємо у цьому розділі - це найвідоміші HRMs, щоб визначити, яка саме буде актуальною для використання в Україні в компанії. Порівняння їх функціональних можливостей у виді задоволення різних процесів управління персоналом здійснено в табл. 1.4.

Порівнявши функції ПЗ за процесами, виділимо переваги та недоліки кожної HRM системи. Наприклад, SAP SuccessFactors HCM Suite і Oracle Cloud

HCM - це два найпопулярніші HRMS-продукти на ринку. Вони пропонують широкий спектр функцій, включаючи управління персоналом, управління талантами, навчання, компенсацію та пільги, а також управління робочим часом.

Таблиця 1.4 – Порівняння HRMS за їх функціональним наповненням щодо процесів менеджменту персоналу

№ з/п	Процеси менеджменту персоналу	SAP Success Factors	Oracle Cloud HCM	Dynamics 365 HRM	BambooHR	Hurma
1.	Кадрове планування та прогнозування	+	+	+	+	+
2.	Добір персоналу	+	+	+	+	+
3.	Відстеження кандидатів на вакантні посади	+	+	+	+	+
4.	Оцінювання персоналу	+	+	-	+	-
5.	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	-	+	+
6.	Зворотній зв'язок 360 градусів	+	+	-	+	-
7.	Аналіз робіт	+	-	-	+	-
8.	Управління компетентностями	-	-	+	-	-
9.	Оформлення трудових відносин	-	+	+	+	-
10.	Адаптація персоналу	+	+	+	+	-
11.	Кадрове діловодство	+	+	+	+	+
12.	Управління навчанням персоналу	+	+	-	+	-
13.	Управління кар'єрою	+	-	-	+	+
14.	Організація і обслуговування робочих місць	-	+	-	+	+
15.	Менеджмент робочого часу	+	+	+	+	+
16.	Управління відпустками (відсутністю на робочому місці)	+	+	-	+	+
17.	Облік робочого часу	+	+	+	+	+
18.	Компенсаційний менеджмент	+	+	-	-	-
19.	Управління заробітною платою	+	+	+	+	+
20.	Управління винагородами	+	+	+	+	+
21.	Управління пільгами	+	+	+	+	-
22.	HR-аналітика та звітність	+	+	-	-	+
23.	База даних працівників	+	+	+	+	+
24.	Управління витратами на персонал	+	+	+	-	-

Джерело: розроблено за даними [40; 41; 42; 43; 44]

Ці продукти також мають можливість масштабування відповідно до зростання компанії. Однак вивчаючи відгуки користувачів, можна сказати, що ціна на використання цих продуктів є досить високою, в них не дуже гарний контактний центр та підтримка і вони досить складні в освоєнні. Dynamics 365 Human Resources також є хорошим варіантом для середнього бізнесу. Він пропонує доступну ціну і легке впровадження та використання. Однак він може не мати всіх функцій, необхідних для великих компаній. BambooHR має найбільше користувачів та позитивних відгуків, однак користувачі зазначають, що мали проблеми з нарахуванням заробітних плат, винагород та податків. Hurma - це чудовий варіант для невеликої компанії. Вони пропонують доступну ціну і легке

впровадження та використання. Однак вони мають досить вузький функціонал та не підтримують версії в мобільних телефонах, що є досить незручно.

Отже, проаналізувавши всі переваги та недоліки, за співвідношенням ціна-якість було виділено BambooHR як найкраще ПЗ для української компанії в сучасних умовах. Однак, варто звернути увагу на можливості інтеграції та розширення функціоналу, щоб система могла розвиватися разом з компанією.

Дослідження методичного підходу до цифровізації МП є складним і багатогранним завданням. Воно вимагає аналізу широкого спектру факторів, включаючи:

- Цільові завдання цифровізації МП. Які конкретні результати хотіли б отримати компанії від цифровізації МП? Це можуть бути такі цілі, як підвищення ефективності управління персоналом, покращення досвіду працівників, підвищення конкурентоспроможності компанії тощо.
- Технічні можливості цифрових технологій. Які цифрові технології доступні компаніям і як вони можуть бути використані для досягнення цілей цифровізації МП?
- Організаційні та культурні фактори. Які організаційні та культурні фактори можуть вплинути на успіх цифровізації МП?

Дослідження методичного підходу до цифровізації може бути проведено за допомогою різних методів, включаючи:

- Аналіз літератури та досвіду інших компаній. Аналіз публікацій, досліджень та кейсів інших компаній може допомогти отримати загальне розуміння методичних підходів до цифровізації МП.
- Аналіз внутрішньої документації компанії (положень, інструкцій, звітності) для оцінювання поточного рівня цифровізації.
- Опитування та інтерв'ювання топ-менеджерів та фахівців HR для з'ясування потреб та проблем у цифровізації.

- Дослідження в рамках компанії. Якщо компанія вже розпочала цифровізацію МП, вона може провести дослідження в рамках компанії, щоб оцінити ефективність використовуваних методів.

Дослідження методичного підходу до цифровізації менеджменту персоналу може бути проведено за допомогою наступних процедур. На початку дослідження необхідно визначити цілі дослідження, щоб визначити, яку інформацію необхідно зібрати та як її збирати. Після визначення цілей дослідження необхідно зібрати дані, необхідні для досягнення цих цілей. Дані можуть бути зібрані за допомогою таких методів, як аналіз літератури, опитування, інтерв'ю та дослідження в рамках компанії. Після збору даних необхідно провести їх аналіз, щоб отримати висновки з дослідження. На основі висновків дослідження необхідно підготувати звіт, який повинен містити ключову інформацію про методичні підходи до цифровізації МП.

Як зазначають Мельниченко С. В., Лосіцька Т. І. та Беляєва Н. С. цифрова трансформація є складним викликом для компаній і країн. Відзначається, що найбільш успішні в цифровій трансформації країни стикалися зі складними проблемами в трьох сферах: культурній, організаційній і технічній, тому вона і вимагає системного підходу [45, С. 539].

Дослідження методичного підходу до цифровізації менеджменту персоналу має бути проведено з урахуванням таких принципів, як системність, об'єктивність та практичність.

Результати дослідження методичного підходу можуть бути використані компаніями для розроблення та реалізації власних методичних підходів до цифровізації МП. Вибір методичного підходу залежить від цілей компанії, технічних можливостей, організаційних та культурних факторів.

Після реалізації методичного підходу необхідно провести його контроль та оцінювання, щоб оцінити ефективність методичного підходу і зробити необхідні корективи. Контроль та оцінювання можуть бути проведені за допомогою таких методів, як аналіз даних, опитування та інтерв'ю.

Дослідження методичного підходу до цифровізації управління персоналом у малих та середніх підприємствах є актуальним та важливим завданням. Успішна

цифровізація вимагає чіткого розуміння цілей, які компанія хоче досягти за допомогою цифрових технологій, аналізу можливостей технологій та урахування організаційних і культурних чинників. Дослідження може бути проведене за допомогою поєднання таких методів як аналіз літератури та досвіду інших компаній, опитування фахівців, аналіз внутрішніх документів та оцінювання поточних цифрових практик в компанії. Результати дослідження дозволять створити обґрунтований методичний підхід до впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом малих і середніх підприємств.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РАЙФФАЙЗЕН ЮАНК»

2.1 Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен банк»

АТ "Райффайзен Банк" в Україні є ключовим гравцем на банківському ринку та визнаним лідером в галузі надання фінансових послуг. Його присутність у країні відзначена стійкістю, надійністю та активною роллю в розвитку банківського сектору. Починаючи з жовтня 2005 року, Райффайзен Банк став частиною банківської групи "Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ" із штаб-квартирою в Австрії. Банк пропонує широкий спектр стандартних та інноваційних банківських послуг, які із задоволенням використовують понад 2,5 мільйонів клієнтів.

Райффайзен Банк продовжує володіти лідерською позицією за якістю обслуговування в українському банківському секторі. За даними компанії GfK-Україна, що спеціалізується на дослідженні ринків, репутація Райффайзен Банку перевершує середньоринкові показники.

Банк наполягає на постійному покращенні якості обслуговування клієнтів, використовуючи власний досвід та вивчені навички інших банків у складі групи "Райффайзен Банк Інтернаціональ", а також впроваджуючи передові технології.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку банківського сектору, які включають перехід від традиційного обслуговування клієнтів у філіалах до використання сучасних високотехнологічних альтернативних каналів, у 2022 році Райффайзен Банк продовжив оптимізацію своєї мережі відділень, яка зменшилася на 3 відділення порівняно з кінцем 2021 року. Водночас, враховуючи потреби

клієнтів, банк активно впроваджує цифрові процеси та систематично розширює спектр онлайн-послуг, які можна використовувати у будь-який зручний момент через мобільний додаток на смартфоні або з комп'ютера.

У той період, коли робота деяких відділень тимчасово припинена через окупацію територій, руйнування приміщень, активні бойові дії, тощо, персонал відділень мав можливість, за умови знаходження в безпечних умовах, продовжувати роботу та забезпечувати неперервність функціонування інших підрозділів банку.

Організаційна структура Райффайзен Банку в Україні, характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування, централізацією прийняття стратегічних рішень та децентралізацією поточної діяльності. Перевагами такої структури є ефективне прийняття стратегічних рішень, швидке реагування на зміни ринку та чітка відповідальність за результати діяльності. А от недоліками є можлива бюрократія та недостатня гнучкість у прийнятті рішень на рівні підрозділів. Загалом, організаційна структура Райффайзен Банку в Україні є ефективною та відповідає потребам банку [46]. А далі на рис. 2.1 розглянемо структуру HR департаменту.

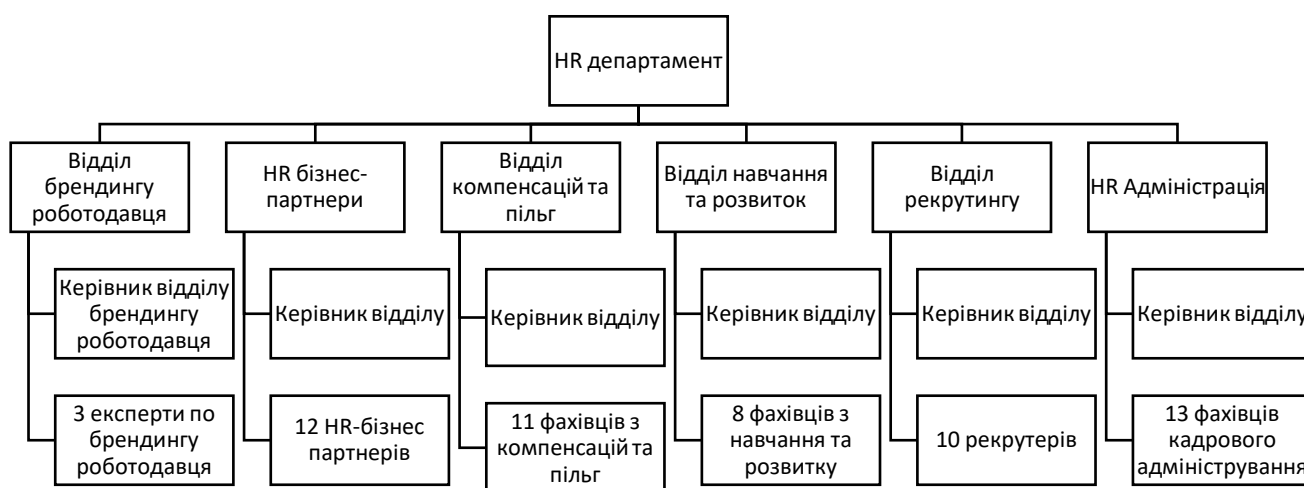


Рисунок 2.1 – Структура HR відділу АТ «Райффайзен Банку»

Джерело: побудовано автором на основі даних Райффайзен Банку

На рис. 2.1 можна побачити, що структура HR-департаменту Райффайзен Банку є доволі складною та розгалуженою. Це може бути виправдано розміром та складністю структури банку. Наявність окремого відділу "Бренд роботодавця"

свідчить про увагу банку до побудови привабливого образу компанії на ринку праці. Це важливо для залучення талантів. Велика кількість HR бізнес-партнерів дозволяє закріпити персональну відповідальність за підрозділи і налагодити тісну співпрацю HR з лінійним менеджментом. Децентралізація відповідальності та спеціалізація підрозділів дозволяють банку надавати широкий спектр HR-послуг та швидко реагувати на потреби бізнесу. Однак, така структура може призвести до бюрократії та недостатньої координації між підрозділами. Важливо, щоб банк постійно вдосконалював свою HR-структуру, щоб мінімізувати недоліки та максимізувати її переваги.

Основні фактори, що впливають на прибуткові результати Райффайзен Банку, - це процентні, комісійні та торгові доходи.. Станом на кінець 2022 року чисті активи банку становили 166 млрд грн, що дозволило йому зайняти 4 місце на ринку з часткою 7,5%. Незважаючи на війну, загальний кредитний портфель зріс на 1% до 71,29 млрд грн, що дозволило банку посісти 3 місце на ринку з часткою 9,5%. Водночас, банк збільшив відрахування у резерви на 9,5 млрд грн через проблемні кредити, частка яких зросла до 14%. Також банк недорахував 400 млн грн через скасування комісій та надання "кредитних канікул" клієнтам. Все це призвело до зниження чистого прибутку на 70% порівняно з попереднім роком. Незважаючи на складні умови, банк зумів наростити клієнтські кошти на 34% до 143,6 млрд грн, зміцнивши свої позиції на ринку з 4 до 3 місця. І у 2023 році ситуація стабілізувалася і чистий прибуток збільшився на 4,7 млрд грн. порівняно з 2022 роком, що перевищило навіть довоєнний показник. Фінансові показники Райффайзен Банку продемонстрували неоднозначну динаміку в 2022 році. Спостерігалось значне зростання активів, кредитів та авансів банкам, коштів банків, чистого процентного доходу та показника достатності регулятивного капіталу. Наприклад, чистий процентний дохід у 2022 році зріс на 56,27% порівнюючи з 2021 роком. А якщо брати окрему звітність за квартал, який закінчився 31 березня, у 2023 році цей дохід перевищує дохід у 2022 році майже вповнину, що свідчить про дуже позитивну динаміку та стабілізацію ситуації. Водночас, зменшилися кредити та аванси клієнтам, чистий комісійний дохід,

прибуток до оподаткування, чистий прибуток, кількість відділень та кількість працівників. Загалом, можна сказати, що 2022 рік був для Райффайзен Банку роком зростання активів та капіталу, але зниження прибутковості та чисельності персоналу [50].

Станом на кінець 2022 року в Райффайзен Банку працювало 5555 працівників. Переважна більшість з них - жінки (69%), середній вік - 40 років. Майже всі працівники мають вищу освіту (93%). З моменту початку повномасштабного російського вторгнення в Україну близько 400 працівників Райффайзен Банку були вимушені залишити країну. Ця втрата кадрового потенціалу може негативно позначатися на здатності банку забезпечувати якісне обслуговування клієнтів та ефективно функціонувати загалом.

У зв'язку з війною, головним пріоритетом банку в 2022 році була підтримка персоналу. Було евакуйовано понад 5000 працівників та членів їхніх родин у безпечні регіони України та за кордон. Для постійного зв'язку між колегами було встановлено колл-центр, що працює 24/7, та понад 20 Telegram-чатів для надання консультацій щодо евакуації, взаємодопомоги, розміщення актуальної інформації про віддалену роботу, отримання та налаштування техніки, порад щодо адаптації на нових місцях проживання та інше.

HR-департамент надавав фінансову підтримку - повну зарплату, премії, допомогу постраждалим. Війна стимулювала банк до оперативної реакції та адаптації робочих процесів. Звітний рік став часом пошуку нових можливостей та використання нестандартних підходів для досягнення поставлених цілей. Команда департаменту персоналу швидко змінила свій підхід, фокусуючись на програмах, які допомагають працівникам банку вирішувати виклики війни.

Отже, Райффайзен Банк продемонстрував відповідальне ставлення до людей, ефективно організувавши підтримку персоналу в складний час.

В основі навчальних ініціатив у банку залишається акцент на тренінгах, зокрема онлайн та змішаного формату, та розвиваючих заходах для працівників. Важливими напрямками є забезпечення безпеки та добробуту працівників, а саме

психологічні тренування, надання кризової допомоги за ізраїльськими протоколами, навчання першої допомоги та курси з управління емоційним станом.

Продовжується удосконалення та отримання нових навичок, зокрема в ІТ та інших областях, необхідних для цифрової трансформації та покращення клієнтського досвіду. Крім того, акцентується на навчанні лідерських навичок в умовах невизначеності для керівників. Дистанційне навчання стало зручнішим і комфортним завдяки оновленому порталу з навчання та розвитку, який забезпечив проходження більше 55 000 електронних курсів за рік.

У 2022 році Райффайзен Банк продовжив активно розвивати свій бренд роботодавця. Банк веде сторінки у соціальних мережах про кар'єру, співпрацює з молодіжними організаціями, дотримується "Пакту заради молоді". Райффайзен Банк знову увійшов до рейтингу кращих роботодавців України за версією Forbes. Отже, незважаючи на складні умови, банк продовжує позиціонувати себе як привабливого роботодавця та розвиває свій HR-бренд [50].

Однак, є і деякі не до кінця вирішені проблеми, яких зазнала сфера управління персоналом. Рівень плинності кадрів у Райффайзен Банку вище середнього по ринку. Це може призводити до втрати цінних кадрів, зниження продуктивності та додаткових витрат на наймання та навчання нових працівників. Недостатня мотивація та низький рівень залученості працівників свідчать про недоліки в системі матеріального та нематеріального стимулювання, що веде до зниження продуктивності праці. Недоліки в системі винагороди та увазі до гендерної рівності і інклюзивності можуть створювати демотивацію та відчуття несправедливості серед персоналу.

Отже, у звичайних умовах функціонування існують системні недоліки в управлінні людськими ресурсами, такі як висока плинність кадрів, низька мотивація та залученість персоналу, неефективні системи оцінювання, адаптації та винагороди працівників та проблеми з внутрішніми комунікаціями.

Проте в екстремальних умовах війни банк продемонстрував належну реакцію та спроможність мобілізувати ресурси для забезпечення безпеки персоналу. HR-відділ виявив гнучкість та оперативно переорієнтував фокус на

антикризові програми підтримки персоналу в подоланні викликів, спричинених війною.

Для того, щоб оцінити стан цифровізації процесів менеджменту персоналу, було проведено опитування в HR департаменті. В опитуванні взяло участь 15 працівників з різних відділів HR департаменту. Було виявлено, що досить багато процесів управління персоналом є цифровізовані. Наприклад, на рис. 2.2 ми бачимо, що 71,4 відсотки респондентів вважають, що 71-80% робіт по добору персоналу виконується за допомогою цифрових технологій, одна людина вважає, що виконується 51-60% робіт, і ще одна – 81-90%.

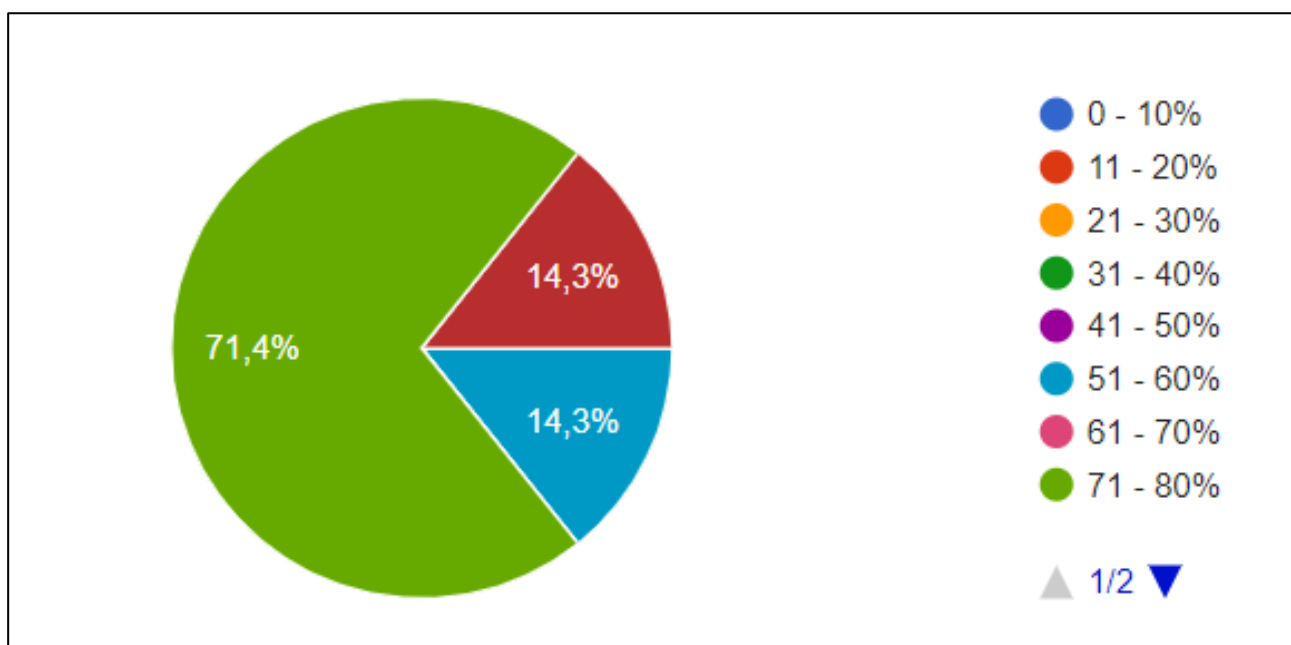


Рисунок 2.2 – Діаграма, яка позначає відсоткове співвідношення кількості респондентів, які відповіли на питання: «Яка частина робіт по процесу добору персоналу виконується за допомогою цифрових технологій?»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

З рис. 2.2 видно, що досить велика кількість робіт виконується в цифровому форматі, що свідчить про сучасність організації та розвиненість у технологічній сфері.

Якщо брати навчання та розвиток, то судячи з відповідей, можна сказати, що 90% цього процесу є цифровізовано, бо працівники використовують тільки онлайн-платформи та LMS(система управління навчанням) для навчання.

Для відстеження компенсацій, пільг та відпусток працівники використовують тільки цифрові технології, тобто можна сказати, що цей процес є на 100% цифровізованим.

HR-аналітика також проводиться за допомогою різних цифрових інструментів, що свідчить про високий рівень цифровізації цього процесу.

Далі було питання щодо частини цифровізації етапів рекрутингу, яка зображена на рис. 2.3.

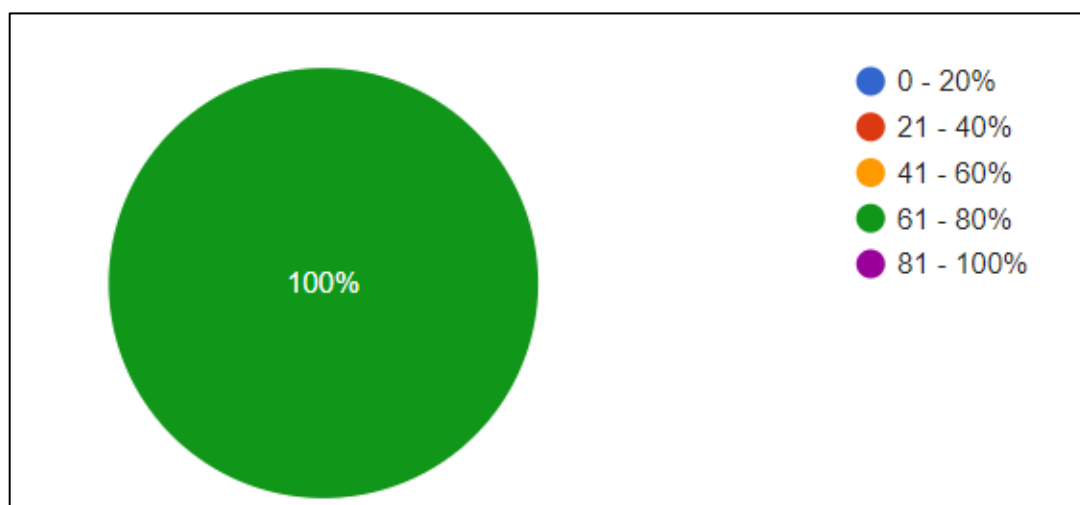


Рисунок 2.3 - Діаграма, яка позначає відсоткове співвідношення кількості респондентів, які відповіли на питання: «Скільки відсотків етапів рекрутингу персоналу виконується за допомогою цифрових технологій?»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

З рис. 2.3 можна сказати, що всі респонденти одногосно вважають, що 61-80% етапів рекрутингу виконуються за допомогою цифрових технологій.

Отже, аналізуючи опитування, більшість процесів менеджменту персоналу відбуваються з використанням різноманітних цифрових рішень, але головною проблемою є те, що всі процеси здебільшого виконуються в різних програмах, що може перешкоджати ефективній взаємодії між підрозділами.

Коротко підсумовуючи, можна зробити висновок, що у важкий воєнний період Райффайзен Банк продемонстрував відповідальну турботу про свій персонал і зробив значні зусилля для підтримки працівників. Було організовано їх евакуацію, встановлено канали зв'язку й інформування, надано фінансову допомогу. Водночас HR-відділ оперативно адаптував свої процеси, акцентуючи на

програмах психологічної підтримки, безпеці, розвитку актуальних навичок дистанційного навчання персоналу. Незважаючи на складності, банк продовжив розвивати свій HR-бренд як привабливого роботодавця, активно позиціонуючись у соціальних мережах та взаємодіючи з молоддю. Загалом, Райффайзен Банк продемонстрував турботу про людей, гнучкість та спроможність швидко адаптуватися для забезпечення безпеки й розвитку персоналу в умовах війни.

Незважаючи на загалом відповідальне ставлення Райффайзен Банку до підтримки та розвитку персоналу в умовах війни, існують певні проблемні аспекти в системі управління людськими ресурсами. Високий рівень плинності кадрів вище середнього по ринку свідчить про необхідність вдосконалення політики утримання цінних працівників. Низька залученість та мотивація персоналу вказують на недоліки в системі матеріального і нематеріального стимулювання, що може негативно впливати на продуктивність праці. Також потребують уваги питання вдосконалення системи винагород, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності, щоб уникнути демотивації та відчуття несправедливості серед працівників. Отже, поряд із позитивними ініціативами, Райффайзен Банку варто зосередитися на подоланні цих проблем в управлінні людськими ресурсами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності як роботодавця.

Загалом, Райффайзен Банк демонструє високий рівень цифровізації HR-процесів, що свідчить про його сучасність та технологічну розвиненість як організації. Ключові процеси, такі як навчання та розвиток персоналу, адміністрування компенсацій, пільг та відпусток, HR-аналітика та рекрутинг, значною мірою цифровізовані та виконуються за допомогою спеціалізованих онлайн-платформ, систем та цифрових інструментів.

Зокрема, процес навчання та розвитку майже повністю (на 90%) цифровізований з використанням онлайн-платформ та систем управління навчанням. Відстеження компенсацій, пільг та відпусток здійснюється виключно цифровими технологіями (100% цифровізації). HR-аналітика також має високий ступінь цифровізації завдяки різноманітним цифровим інструментам. У рекрутингу 61-80% етапів виконуються за допомогою цифрових технологій.

Основною проблемою виявляється відсутність єдиної інтегрованої системи, через що різні HR-процеси виконуються в різних програмних рішеннях. Це може перешкоджати ефективній взаємодії та обміну даними між підрозділами, знижуючи загальну продуктивність.

Отже, поряд із загалом високим рівнем цифровізації, Райффайзен Банку рекомендується звернути увагу на інтеграцію різних цифрових HR-систем та рішень у єдину платформу для забезпечення безперебійної взаємодії та обміну даними в рамках управління персоналом.

2.2 Оцінювання ефективності використання цифрових технологій менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен банк»

В сучасному світі бізнес-середовище стрімко еволюціонує, адаптуючись до непередбачуваних викликів і вимагаючи від підприємств ефективних стратегій та інструментів управління. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології у сферу менеджменту персоналу, отримують можливість оптимізувати та прискорити ключові процеси, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність.

У контексті цього швидкозмінного середовища виникає необхідність системного оцінювання ефективності використання цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу. Однак, не дивлячись на широкий впроваджений інструментарій, що ґрунтується на цифрових технологіях, важливо здійснити системний аналіз та оцінити ефективність використання цих технологій в контексті управління персоналом. Для цього було проведено опитування, в якому взяло участь 15 працівників служби персоналу з різних відділів щодо того, які цифрові технології вони використовують для тих, чи інших процесів менеджменту персоналу. Щоб структурувати цю інформацію, дані занесено до табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Цифрові технології, які використовуються в АТ «Райффайзен Банку для реалізації процесів менеджменту персоналу»

Процес менеджменту персоналу	Цифрові інструменти
Добір персоналу	Workable, Microsoft Teams, Microsoft SharePoint, Microsoft Outlook, чат-боти
Управління компенсаціями та пільгами	Внутрішня система Райффайзен, IT-Enterprise
Навчання та розвиток	Juno Journey, HiBob
Рекрутинг	Workable, Спеціалізовані сайти (work.ua, робота.ua), Соціальні мережі (Facebook, Linkedin), власний кар'єрний сайт компанії
HR-аналітика	Workable, HiBob, Power BI, SharePoint, API, Excel, Microsoft OneDrive, AWS, Power Query, GoogleForms, email

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Виходячи з табл. 2.1 для процесу добору персоналу використовуються такі цифрові інструменти, як Workable, Microsoft Teams, Microsoft SharePoint, Microsoft Outlook та чат-боти. Workable - це спеціалізована платформа для рекрутингу, що допомагає автоматизувати та оптимізувати процес наймання. Microsoft Teams, SharePoint та Outlook використовуються для внутрішньої комунікації та обміну документами, пов'язаними з добором персоналу. Чат-боти використовуються для автоматизації деяких рутинних завдань та надання оперативної інформації кандидатам чи працівникам. Управління компенсаціями та пільгами забезпечується внутрішньою системою компанії та IT-Enterprise. Це свідчить про стратегічний підхід до цифрової трансформації у сфері управління персоналом з метою підвищення ефективності та зручності роботи з персоналом.

Для навчання та розвитку персоналу, компанія користується такими платформами, як Juno Journey та HiBob, що свідчить про те, що керівництво АТ «Райффайзен Банку» приділяє велику увагу розвитку свого персоналу та використовує сучасні цифрові інструменти для цього. Платформи пропонують різноманітні формати навчання, такі як онлайн-курси, відео-матеріали, електронні книги, тести та завдання, забезпечуючи гнучкість та поєднання різних стилів навчання. Juno Journey та HiBob, надають аналітичні інструменти для відстеження ефективності навчання, виявлення прогалин у компетентностях та вимірювання впливу навчальних програм на продуктивність. Приділення уваги таким аспектам

свідчить про стратегічний підхід до підвищення кваліфікації та задоволеності персоналу, що може позитивно впливати на результативність та конкурентоспроможність компанії. Однак, працівники, які користуються цими платформами виділяють декілька недоліків. По-перше, це відсутність нагадувань про обов'язкові курси. По-друге, присутня деяка складність в знаходженні підходящих курсів. І останньою проблемою, яку виділили працівники, - це відсутність офлайн навчання. Достатня кількість опитуваних зазначили, що їм би хотілося більше взаємодії з командою та якихось практичних тренінгів в офісному форматі.

Для рекрутингу використовується програма Workable, яка дозволяє автоматизувати та оптимізувати різні етапи рекрутингу, такі як розміщення вакансій, відстеження кандидатів, планування інтерв'ю тощо. Для пошуку потенційних кандидатів рекрутери використовують різноманітні канали, включаючи спеціалізовані сайти пошуку роботи (work.ua, robota.ua), соціальні мережі (Facebook, LinkedIn) та власний кар'єрний сайт компанії. Це забезпечує широке охоплення та збільшує шанси залучити кваліфікованих кандидатів з різних джерел. Наявність власного кар'єрного сайту компанії дозволяє банку створити централізований ресурс для представлення інформації про вакансії, корпоративну культуру та можливості кар'єрного зростання, привертаючи увагу потенційних кандидатів.

HR команда Банку використовує широкий спектр різноманітних інструментів для HR-аналітики, включаючи спеціалізовані HR-системи (Workable, HiBob), інструменти бізнес-аналітики (Power BI, Excel), хмарні сервіси (OneDrive, AWS), інструменти для збору даних (GoogleForms) та канали комунікації (електронна пошта). Така різноманітність може забезпечити гнучкість та покриття різних потреб, але також може призвести до складності інтеграції даних та процесів. Необхідність консолідації та узгодження даних з різних систем може бути трудомістким та складним процесом. Використання хмарних сервісів (OneDrive, AWS) та обмін даними між різними системами може створювати ризики для безпеки та конфіденційності даних, якщо не вжито належних заходів безпеки.

Аналізуючи надану інформацію, можна помітити, що основні процеси менеджменту персоналу, такі як рекрутинг, добір персоналу, навчання та розвиток, управління компенсаціями та HR-аналітика, є значною мірою цифровізованими в АТ "Райффайзен Банку" завдяки використанню різноманітних спеціалізованих платформ та інструментів.

Хоча банк активно впроваджує цифрові технології в різні сфери своєї діяльності, існують певні проблеми та прогалини, які відображено на рис. 2.4.

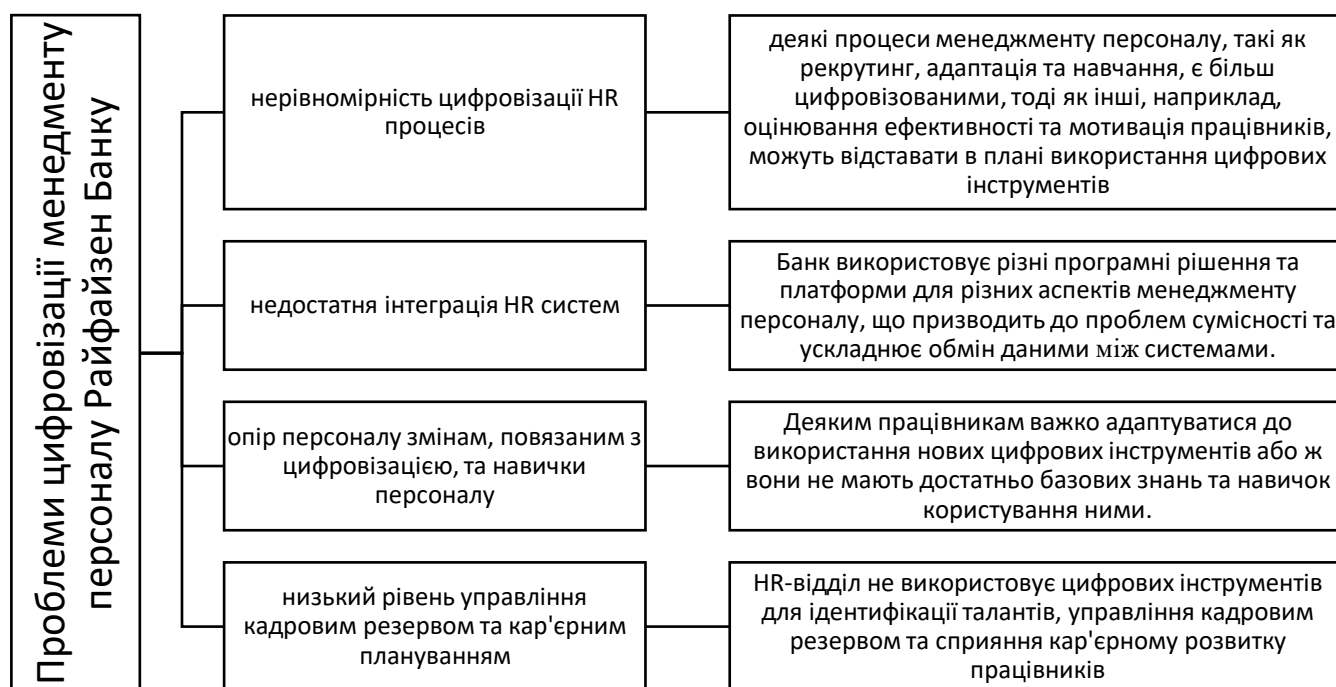


Рисунок 2. 4 – Проблеми цифровізації менеджменту персоналу Райффайзен Банку

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

Далі на основі даного опитування було проведено SWOT-аналіз цифровізації процесів менеджменту персоналу Райффайзен банку (рис.2.5.).

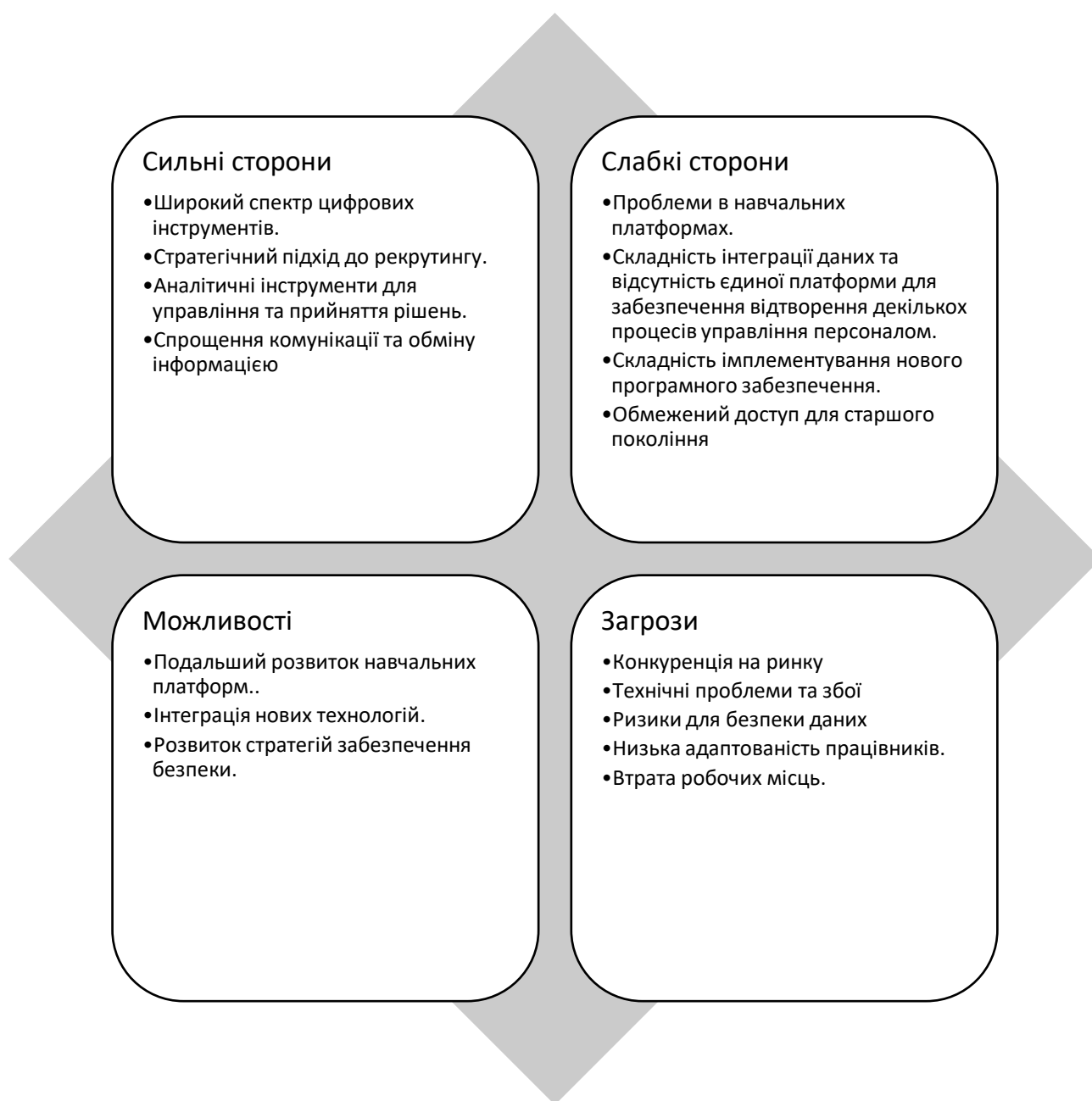


Рисунок 2.5 – SWOT аналіз цифровізації менеджменту персоналу Райффайзен Банку

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного опитування

За проведеним аналізом, на нашу думку варто дати наступні пояснення та уточнення.

Сильними сторонами цифровізації є:

1) Широкий спектр цифрових інструментів. Використання різноманітних цифрових платформ, таких як Workable, Microsoft Teams, HiBob, Juno Journey, Power BI, які надають компанії широкі можливості для ефективного управління персоналом та розвитку працівників.

2) Стратегічний підхід до рекрутингу. Використання програми Workable та різних каналів для пошуку кандидатів підвищує ефективність процесу наймання та забезпечує широке охоплення.

3) Аналітичні інструменти для управління та прийняття рішень. Використання різноманітних інструментів для аналізу даних (Workable, HiBob, Power BI) дозволяє компанії отримувати цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

4) Спрощення комунікації та обміну інформацією. Використання Microsoft Teams, SharePoint та Outlook допомагає покращити внутрішню комунікацію та обмін необхідними документами.

Слабкі сторони було виділено такі:

1) Проблеми в навчальних платформах. Відзначено проблеми з організацією навчання, такі як відсутність нагадувань та складнощі у виборі курсів, а також відсутність офлайн навчання, що може впливати на задоволення та емоційну близькість працівників.

2) Складність інтеграції даних та відсутність єдиної платформи для забезпечення відтворення декількох процесів управління персоналом. Різноманітність інструментів для HR-аналітики може створювати труднощі у консолідації та узгодженні даних, що може впливати на швидкість та ефективність аналізу.

3) Складність імплементування нового програмного забезпечення. Необхідність працювати в 2 системах одночасно під час впровадження і таким чином працівники мусять робити одну і ту ж роботу двічі.

4) Обмежений доступ для старшого покоління. Старшому поколінню достатньо важко адаптуватися до технологій. Для них це стрес, тому пояснення та допомога забирає багато часу для їх адаптації в цифрових програмах.

Можливостями ж можуть бути:

1) Подальший розвиток навчальних платформ. Вдосконалення функціоналу та розвиток навчальних платформ може покращити задоволення працівників та підвищити ефективність навчання.

2) Інтеграція нових технологій. Перехід до ще більш інноваційних інструментів та технологій може покращити ефективність управління персоналом та робочих процесів.

3) Розвиток стратегій забезпечення безпеки. Удосконалення стратегій безпеки даних може зменшити ризики та забезпечити конфіденційність важливої інформації.

Загрози:

1) Конкуренція на ринку. Швидкий розвиток технологій може створити високий рівень конкуренції, і нестабільність на ринку може вплинути на довгострокові стратегії компанії.

2) Технічні проблеми та збої. Вони можуть призвести до перебоїв у роботі систем, що може вплинути на ефективність управління персоналом.

3) Ризики для безпеки даних. Використання хмарних сервісів та обмін даними може створювати ризики для безпеки та конфіденційності даних, якщо не приділити належну увагу заходам безпеки.

4) Низька адаптованість працівників. Недостатня адаптованість працівників до нових цифрових інструментів може ускладнити впровадження інновацій та знизити ефективність їх використання.

5) Втрата робочих місць. Поступово штучний інтелект все більше і більше замінює звичайного працівника, що в майбутньому може призвести до втрати робочих місць, що в свою чергу призведе до збільшення показника безробіття.

Підсумовуючи, можна сказати, що незважаючи на активні зусилля Райффайзен Банку щодо цифровізації процесів управління персоналом, існують певні проблеми та прогалини, які потребують вирішення. Ключовими з них є нерівномірність цифровізації різних процесів, недостатня інтеграція використовуваних систем, опір змінам та недостатні цифрові навички у частини

персоналу, а також низький рівень використання цифрових інструментів для управління кадровим резервом та кар'єрним плануванням працівників. Для ефективної цифрової трансформації в сфері менеджменту персоналу банку необхідно комплексно підійти до вирішення цих проблем.

АТ "Райффайзен Банк" демонструє комплексний та стратегічний підхід до цифровізації процесів управління персоналом, впроваджуючи широкий спектр цифрових інструментів для різних HR-процесів, таких як рекрутинг, навчання, розвиток, аналітика тощо. Використання передових платформ та аналітичних інструментів надає банку значні переваги у підвищенні ефективності, прийнятті обґрунтованих рішень та спрощенні комунікації.

Однак, наявність різноманітних інструментів також створює виклики у вигляді складності інтеграції даних, забезпечення конфіденційності інформації, а також адаптації працівників до нових технологій. Крім того, виявлено певні недоліки в існуючих навчальних платформах, такі як відсутність нагадувань, складність пошуку курсів та відсутність офлайн-навчання.

Банк має можливості для подальшого вдосконалення та розвитку своїх цифрових рішень, впровадження інтелектуальних технологій та інтеграції з іншими корпоративними системами для створення єдиного цифрового середовища. Однак існують загрози у вигляді жорсткої конкуренції, технічних проблем, ризиків кібербезпеки та опору змінам з боку працівників.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій в процесах менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен Банк»

Цифровізація сучасного бізнес-середовища ставить нові виклики перед банківськими установами, які змушені підвищувати ефективність своєї діяльності за рахунок впровадження новітніх технологічних рішень. Це особливо актуально для сфери управління людськими ресурсами, яка є ключовим фактором успіху банківської організації. АТ "Райффайзен Банк", як один із провідних гравців на ринку, повинен приділяти особливу увагу цифровій трансформації своїх HR-процесів з метою підвищення продуктивності праці, залучення та утримання найкращих фахівців.

Впровадження сучасних цифрових інструментів дозволить банку підвищити продуктивність праці, посилити залученість та лояльність персоналу, а також оптимізувати рутинні HR-операції. Це, в свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентних позицій установи на ринку банківських послуг.

АТ "Райффайзен Банк" демонструє стратегічний підхід до розвитку персоналу, активно використовуючи сучасні цифрові платформи, такі як Juno Journey та HiBob. Ці рішення надають різноманітні формати навчання - від онлайн-курсів до відео-матеріалів та електронних книг, що дозволяє задовольнити потреби працівників з різними стилями навчання. Крім того, ці платформи також забезпечують аналітичні інструменти для оцінювання ефективності навчальних програм та їх впливу на продуктивність. Проте, попри очевидні переваги, працівники, які користуються цими платформами, виділили кілька проблемних

моментів, що потребують удосконалення. По-перше, працівники зазначають відсутність автоматичних нагадувань про необхідність пройти обов'язкові курси, що ускладнює дотримання графіку навчання. По-друге, деякі працівники скаржаться на труднощі у пошуку підходящих навчальних програм серед великої кількості доступних варіантів. І, нарешті, багато працівників висловлюють побажання щодо збільшення кількості практичних офлайн-тренінгів та взаємодії з колегами, окрім суто дистанційних форматів. Для вирішення цих проблем пропонуємо впровадити низку ключових удосконалень. По-перше, інтегрувати в платформи Juno Journey та HiBob функціонал автоматичних нагадувань про необхідність пройти обов'язкові курси. Це дозволить працівникам своєчасно виконувати навчальні плани, не перекладаючи додаткового навантаження на них. По-друге, варто вдосконалити систему пошуку та персоналізованих рекомендацій курсів, базуючись на даних про продуктивність, компетентності та потреби кожного працівника. Це значно спростить процес знаходження релевантних навчальних програм. І, нарешті, доцільно доповнити існуючі цифрові рішення офлайн-форматами, такими як практичні тренінги та очні зустрічі команд. Поєднання різних підходів дозволить забезпечити всебічний розвиток працівників. Впровадження цих удосконалень сприятиме підвищенню ефективності навчання та розвитку персоналу в АТ "Райффайзен Банк", посилить залученість та задоволеність працівників, а також зміцнить загальну конкурентоспроможність компанії. Це є важливим кроком у реалізації стратегічного бачення компанії щодо постійного вдосконалення компетентностей та результативності своїх команд.

Впровадження нових цифрових інструментів у компанії неминуче супроводжується певними викликами. Одним із ключових питань є опір персоналу до змін та недостатній рівень їхніх цифрових навичок. Особливо гостро ця проблема стоїть для старшого покоління працівників, які можуть відчувати значні складнощі з адаптацією до нових технологій. Для вирішення цих проблем пропонується комплексний підхід, що включає кілька ключових елементів. По-перше, необхідно організувати всебічну програму навчання та підтримки користування новими цифровими інструментами. Це передбачає впровадження

базових курсів з цифрової грамотності, надання персоналізованої допомоги з боку ІТ-фахівців та "наставників", а також регулярне проведення тренінгів і консультацій. Такий підхід дозволить знизити психологічний бар'єр працівників, особливо старшого покоління, та сприятиме їхній швидшій адаптації. Не менш важливим аспектом є застосування поетапного підходу до впровадження цифрових змін. Варто розпочинати з простіших інструментів, надаючи достатньо часу для адаптації працівників, і поступово ускладнювати завдання, підтримуючи персонал на кожному етапі. Такий гнучкий підхід дозволить уникнути різкого стресу та перевантаження працівників. Ще одним ефективним рішенням є залучення "цифрових амбасадорів" серед працівників. Це ентузіасти, які швидко освоюють нові інструменти та можуть виступати в ролі наставників і консультантів для своїх колег. Досвідчені користувачі стануть прикладом та нададуть практичну допомогу, особливо старшому поколінню, що сприятиме подоланню опору до змін. Комплексне застосування цих рішень дозволить компанії ефективно впоратися з проблемами, пов'язаними з опором персоналу до цифровізації та недостатністю їхніх навичок. Це, в свою чергу, сприятиме успішному впровадженню нових технологій, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

АТ "Райффайзен Банк", активно впроваджуючи цифрові технології в процеси управління персоналом, повинен приділити особливу увагу розробленню ефективних стратегій забезпечення кібербезпеки. Це критично важливо для захисту конфіденційної інформації про працівників та забезпечення безперебійної роботи HR-систем. Для досягнення цієї мети, в першу чергу, необхідно провести комплексний аудит кібербезпеки в усіх HR-процесах та системах. Така всебічне оцінювання дозволить виявити потенційні вразливості, ризики та загрози, пов'язані з обробкою даних персоналу. На основі отриманих результатів можна буде сформулювати всеосяжний план із усунення виявлених недоліків та підвищення рівня кіберзахисту. Наступним важливим кроком є впровадження передових технологій кібербезпеки. Це передбачає використання сучасних рішень для шифрування даних, багатофакторної аутентифікації, моніторингу подій та виявлення загроз.

Важливо також забезпечити безперервний моніторинг та оперативне реагування на можливі кіберінциденти, регулярно оновлюючи засоби захисту відповідно до останніх тенденцій.

Розроблення та впровадження чітких політик інформаційної безпеки також є одним із ключових елементів стратегії. Ці документи мають визначати правила, процедури та обов'язки працівників щодо забезпечення безпеки. Паралельно необхідно постійно навчати персонал, підвищуючи їх обізнаність із питань кібербезпеки, що сприятиме формуванню культури безпеки в організації. Важливим аспектом є також впровадження надійного резервного копіювання та відновлення HR-даних. Це мінімізуватиме наслідки можливих інцидентів, таких як збої, атаки чи втрата інформації, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

Окрім власних зусиль, АТ "Райффайзен Банк" повинен активно взаємодіяти із зовнішніми експертами. Залучення спеціалізованих провайдерів кіберзахисту, співпраця з регуляторами та правоохоронними органами, а також постійне вивчення передового досвіду дозволить компанії отримати додатковий експертний погляд та адаптувати свої заходи безпеки до нових актуальних загроз. Комплексний підхід до розроблення та впровадження стратегій кібербезпеки в процесі цифровізації HR-процесів забезпечить надійний захист конфіденційних даних працівників та створить сприятливі умови для успішної реалізації цифрової трансформації в АТ "Райффайзен Банк".

АТ "Райффайзен Банк" активно використовує широкий спектр різноманітних інструментів для вирішення завдань HR-аналітики. Ця гнучкість дозволяє покривати різні потреби, але водночас може спричиняти певні проблеми, пов'язані із складністю інтеграції даних та процесів. Необхідність консолідації та узгодження даних з великої кількості систем може бути трудомістким і складним завданням для HR-команди. Для вирішення цієї проблеми перш за все необхідно провести ретельну інвентаризацію та аналіз усіх HR-інструментів, що застосовуються в компанії. Це дозволить виявити дублювання функціональності, визначити ключові потреби та виокремити пріоритетні інструменти, які стануть основою для подальшої консолідації. На базі результатів цього аналізу слід

розробити комплексну стратегію консолідації та інтеграції HR-інструментів. Вона має передбачати план міграції даних і процесів, а також забезпечити ефективну інтеграцію обраних пріоритетних систем. Таким чином буде досягнуто автоматизований обмін даними та синхронізація процесів, що допоможе уникнути дублювання зусиль працівників. Важливим кроком є впровадження єдиного HR-порталу або платформи, яка зможе інтегрувати дані з різних систем та забезпечити працівникам зручний доступ до всієї необхідної інформації. Це рішення дозволить автоматизувати синхронізацію даних і процесів, а також надасть інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для взаємодії користувачів. Паралельно необхідно розробити та впровадити чіткі політики й процедури щодо використання консолідованих HR-інструментів. Це включає визначення ролей, відповідальності та порядку взаємодії, а також організацію регулярного навчання та підтримки працівників. Заключним елементом має стати запровадження постійного моніторингу та вдосконалення інтегрованої HR-екосистеми. Регулярний аналіз ефективності використання інструментів та задоволеності користувачів дозволить вносити необхідні зміни та адаптувати рішення відповідно до потреб компанії. Узагальнено всі ці заходи зобразимо на рис.3.1:



Рисунок 3.1 – Заходи для вирішення проблем цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження удосконалень щодо навчання та адаптації персоналу сприятиме підвищенню ефективності навчання та розвитку персоналу в "Райффайзен Банку". Це, в свою чергу, посилить залученість та задоволеність працівників, а також зміцнить загальну конкурентоспроможність компанії. Реалізація цих заходів є важливим кроком у реалізації стратегічного бачення "Райффайзен Банку" щодо постійного вдосконалення компетентностей та результативності своїх команд. Комплексний підхід до кібербезпеки та консолідації HR-інструментів забезпечить надійний захист конфіденційних даних працівників, підвищить ефективність HR-процесів та створить умови для успішної цифрової трансформації АТ "Райффайзен Банк".

3.2 Пропозиції щодо покриття потреби в цифровізації процесів менеджменту персоналу через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення

Однією з ключових проблем, з якими стикається "Райффайзен банк" в управлінні персоналом, є відсутність єдиної інтегрованої системи для HR-процесів. Сучасні реалії ведення банківського бізнесу вимагають від фінансових установ постійного пошуку шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників успіху в цьому контексті є ефективне управління людськими ресурсами. Проте, в "Райффайзен банку" HR-процеси, такі як добір персоналу, управління компенсаціями та пільгами, навчання і розвиток працівників, а також HR-аналітика, виконуються в розрізнених програмних рішеннях. Це ускладнює обмін даними, процеси планування та прийняття управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми доцільним є впровадження єдиної інтегрованої HR-системи, яка дозволить автоматизувати основні процеси та забезпечити ефективне управління талантами і оптимізацію витрат на персонал.

Одним із перспективних рішень у цьому напрямку може стати впровадження платформи BambooHR.

BambooHR – це комплексна HR-система, що охоплює широкий спектр функцій. Впровадження BambooHR дозволить консолідувати дані та автоматизувати HR-процеси в єдиному рішенні, що підвищить ефективність та прозорість роботи HR-служби банку.

Зокрема, BambooHR здатен замінити наявні в "Райффайзен банку" рішення для добору персоналу, такі як Workable та Microsoft Teams. Замість розрізнених інструментів, BambooHR інтегрує весь процес пошуку, відбору та онбордингу нових працівників в одній платформі. Це дозволить оптимізувати та автоматизувати ключові етапи рекрутингу.

Для управління компенсаціями та пільгами BambooHR зможе замінити внутрішню систему банку та рішення IT-Enterprise. Система BambooHR дозволить вести бази даних про компенсації, пільги, відпустки, автоматизувати розрахунок заробітної плати та преміювання, а також адмініструвати пенсійні та медичні програми.

У сфері навчання та розвитку BambooHR забезпечить функціональність, порівняну з Juno Journey та HiBob. Він дасть змогу створювати та проводити навчальні програми, управляти індивідуальними планами розвитку працівників, а також аналізувати ефективність навчання.

Крім того, BambooHR акумулюватиме дані з різних HR-процесів в єдиній панелі управління, замінюючи функціонал Workable, HiBob, Power BI, SharePoint та інших рішень для HR-аналітики. Це дозволить отримувати всебічну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Впровадження BambooHR також забезпечить покращення досвіду працівників завдяки зручним цифровим HR-сервісам, що підвищить їх залученість та задоволеність. Крім того, використання хмарного рішення дозволить скоротити видатки на підтримку та модернізацію IT-інфраструктури, а також забезпечить гнучкість та масштабованість HR-функції відповідно до змін бізнесу.

Таким чином, впровадження BambooHR як комплексної HR-системи здатне вирішити питання фрагментованості HR-процесів у "Райффайзен банку" та забезпечити ефективне цифрове управління людськими ресурсами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та результативності всієї організації.

Базовий пакет BambooHR коштує 99\$ на місяць за перші 12 працівників, а за кожного наступного працівника додатково сплачується 8.25\$ на місяць. Однак, цей базовий пакет не включає деякі важливі функції, такі як управління виплатами (Payroll) та оцінювання ефективності (Performance Management). Для забезпечення управління виплатами, банку потрібно буде додатково сплачувати 75\$ на місяць за перші 10 працівників, і ще 4.25\$ за кожного наступного працівника. Крім того, для відстеження успіхів, продуктивності команди та робочого часу, банк матиме доплачувати 4.25\$ та 3\$ на місяць за кожного працівника відповідно.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження платформи BambooHR базується на ретельному аналізі ключових переваг, які дане рішення принесе банку. Перш за все, впровадження BambooHR дозволить суттєво підвищити ефективність роботи HR-підрозділу. Згідно наших оцінок, наразі трудовитрати на виконання HR-процесів у банку складають 12,900 людино-годин на рік. Завдяки автоматизації до 30% рутинних операцій, що стане можливим завдяки BambooHR, ми очікуємо економії 3,870 годин робочого часу HR-фахівців щорічно. При середній годинній ставці 350 грн, це еквівалентно додатковій економії 1,354,500 грн на рік.

Не менш важливим ефектом стане підвищення продуктивності працівників. Покращення їх досвіду за рахунок самообслуговування та прозорості HR-процесів, на наш погляд, дозволить збільшити продуктивність на 2%. Для штату у 5,333 осіб із середньою зарплатою 17,322 грн, це означає додатковий дохід у 18,416,266 грн.

Ще одним вагомим ефектом стане підвищення ефективності рекрутингу. Завдяки інтеграції BambooHR з провідними платформами пошуку та добору персоналу, ми очікуємо скорочення часу на пошук та наймання кандидатів на 15%. При середній вартості залучення одного кандидата 3,000 грн та 315 вакансіях на рік, це дасть додаткову економії 945,000 грн.

Сумуючи ці три ключові складові, загальний економічний ефект від впровадження BambooHR оцінюється у 20,715,766 грн на рік. Це еквівалентно 0.43% від чистого прибутку "Райффайзен банку" за 2023 рік, який склав 4,800,000,000 грн. Враховуючи, що окупність інвестицій у BambooHR становитиме менше 1 року, можна стверджувати про високу ефективність та доцільність реалізації цього проекту.

Отже, занесемо дані в таблицю, щоб відобразити показники графічно

Таблиця 3.2 – Економічний ефект впровадження BambooHR на підприємстві

Економічний ефект	Значення
Економія робочого часу HR-фахівців	1,354,500 грн
Підвищення продуктивності працівників	18,416,266 грн
Покращення ефективності рекрутингу	945,000 грн
Сумарний економічний ефект	20,715,766 грн
Показники ефективності	
Ефект до чистого прибутку (2023)	0.43%
Окупність інвестицій	Менше 1 року

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ретельний розрахунок економічного ефекту від впровадження BambooHR переконливо демонструє значні вигоди, які отримає "Райффайзен банк" від реалізації цього рішення для оптимізації процесів управління персоналом.

Впровадження BambooHR забезпечить консолідацію даних та автоматизацію ключових HR-процесів в єдиній системі, що підвищить ефективність та прозорість роботи HR-служби. Крім того, це дозволить поліпшити досвід працівників завдяки зручним цифровим сервісам, оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру та збільшити гнучкість HR-функції відповідно до змін бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження, слід зазначити, що цифровізація процесів менеджменту персоналу є вкрай актуальною темою в сучасних умовах. Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення у всі сфери бізнесу створюють об'єктивну необхідність ефективного управління людськими ресурсами як ключового чинника забезпечення сталого розвитку організацій в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

По-перше, було виявлено сутність та відмінності понять автоматизації, оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації процесів менеджменту персоналу. По-друге, було виявлено такі тенденції в цифровізації процесів менеджменту персоналу, як: використання чат-ботів, гейміфікація, віртуальна та доповнена реальність для навчання персоналу, використання хмарних технологій тощо. По-третє, було проведено дослідження поточного стану цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Райффайзен Банку» і за допомогою методу опитування виявлено, що банк використовує різні цифрові інструменти, але рівень автоматизації та інтеграції HR-процесів є недостатнім. Працівники виділили проблеми у вже існуючих цифрових технологіях, проблему інтеграції даних та процесів та підкреслили питання опору персоналу ним. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових інструментів у менеджменті персоналу АТ "Райффайзен Банку", такі як: покращити функції навчальних платформ, організувати всебічну програму навчання та підтримки користування новими цифровими інструментами, впровадити базові курси з цифрової грамотності, регулярно проводити тренінги і консультації, а також створити план із усунення виявлених недоліків по захисту даних та підвищення рівня кіберзахисту. Наостанок, було обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення BambooHR для цифровізації HR-процесів. Доведено, що дана система дозволить автоматизувати

основні операції з управління персоналом, підвищить прозорість, керованість та аналітику HR-даних, забезпечить позитивний досвід працівників.

Проведені розрахунки демонструють, що впровадження системи BambooHR забезпечить значний економічний ефект для банку. Зокрема, завдяки автоматизації операцій HR-фахівців очікується щорічна економія робочого часу на суму 1,354,500 грн. Крім того, оптимізація та інтеграція HR-процесів дасть змогу підвищити продуктивність праці персоналу, що сумарно за 3 роки принесе додатковий ефект у розмірі 18,416,266 грн. Варто також відзначити, що покращення ефективності рекрутингу та зниження витрат на пошук і підбір персоналу забезпечить економію в розмірі 945,000 грн.

Загалом, сумарний економічний ефект від впровадження BambooHR протягом 3 років становитиме 20,715,766 грн. Ця сума складає 0,43% від чистого прибутку банку за 2023 рік, що є досить вагомим показником. При цьому термін окупності інвестицій у проєкт становитиме менше 1 року, що підтверджує високу економічну ефективність даного рішення.

Отже, результати аналізу свідчать про доцільність та обґрунтованість реалізації проєкту впровадження BambooHR в АТ "Райффайзен Банк". Дана система дозволить оптимізувати HR-процеси, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити значний економічний ефект для організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
2. Хлебінська, О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С.114-115.
3. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.
4. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Вип. 10 (1). С. 33–54. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06).
6. Joshi R. Importance of people and HRM in the digital transformation. *2nd Indian international conference on industrial engineering and operations management*, Warangal, India, 16–18 August 2022. Michigan, USA, 2022. URL: <https://doi.org/10.46254/in02.20220326>.
7. Ballamudi V. K. R., Desamsetti H., Mandapuram, M. Influence of Digitization on Human Resources (HR) Services and Processes. *ABC Research Alert*, Vol. 10(3), P. 32–36. URL: <https://doi.org/10.18034/ra.v10i3.653>.
8. Kirilmaz S. K. Digital transformation in human resources management: investigation of digital hrm practices of businesses. *Pressacademia*. 2020. Vol. 7, no. 3. P. 188–200. URL: <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1282>.

9. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Public management*. 2022. № 2 (30). С. 127–134. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-16).
10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. С. 48–66. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>.
11. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165>.
12. Yatskevych I., Kemarska T. Digitalization strategy in HR management system. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. Vol. 1, no. 25. P. 129–134. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-129-134>.
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 159–166. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28>.
14. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 03.10.2023).
15. Novo Melo P., Machado C. The role of hr analytics for digital hrm transformation. *15th international technology, education and development conference*, Online Conference, 8–9 March 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.21125/inted.2021.2205>.
16. Челядінова Н. Г., Куделя В. І., Яковенко В. Г. Головні тенденції у сфері hr-менеджменту за умов цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 202–207. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286807>.
17. Лопушняк Г.С., Рудакова С.Г. Автоматизація HR-діяльності в період пандемії коронавірусу Covid-19: особливості та тренди. *Управління проєктами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності* : Зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної

- інтернет-конференції. м. Дніпро. 17-18 березня 2021 р. С. 162-165. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf (дата звернення: 03.10.2023).
18. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4 (63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.
19. HR management in the digital age: the main trends assessment and stakeholders / O. Y. Chyhryn. *Mechanism of Economic Regulation*. 2019. Vol. 2. P. 106–115. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76581> (date of access: 04.10.2023).
20. Кравчук О. І., Проніна Є. В. Тренди розвитку цифрових технологій в HR-індустрії. *HR-інжиніринг у XXI столітті: тренди, проблематика та перспективи: матеріали І всеук. студ. наук.-практ. конф. 08 червня 2023р., м. Хмельницький*, С. 44-45. URL: <https://bine.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/tekst-druk-516-gotov-29.06.pdf> (дата звернення: 10.10.2023)
21. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90—102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
22. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM. *SSRN electronic journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>.
23. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19(75). С. 217–224. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26).
24. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму діджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>.
25. Смолинець І. Б. , Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н.*

Каразіна серія «Економічна». 2021. № 101. С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.

26. Бей Г.В., Серода Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.

27. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.

28. Digital HR –майбутнє кадрового адміністрування / С. Г.Рудакова та ін. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.

29. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267902.pdf> (дата звернення: 03.10.2023).

30. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. С.10–17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf> (дата звернення: 03.10.2023).

31. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н.С. Данилевич та ін. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147.

32. Леонова О. 15 чат-ботів, які будуть корисні HR-фахівцям. *Hurma.work*. URL: <https://hurma.work/blog/15-chat-botiv-yaki-budut-korisni-hr-fahivczyam/> (date of access: 10.11.2023).

33. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С.313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.

34. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. No 10(74). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.
35. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2022. Вип. 1, №. 528. С. 397–402. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>.
36. Top 10 Azure Machine Learning Studio Alternatives & Competitors. G2. URL: <https://www.g2.com/products/microsoft-azure-machine-learning/competitors/alternatives> (date of access: 10.11.2023).
37. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. *Economic Analysis*. 2022. № 32(3). С. 240–246. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240>.
38. Skye Schooley. What Are the Different Types of HR Management Systems? *Business.com*. URL: <https://www.business.com/articles/hr-management-software/> (date of access: 10.11.2023).
39. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 345–365. URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
40. SAP SuccessFactors. GetApp. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/successfactors-perform-and-reward/> (date of access: 10.11.2023).
41. Oracle Cloud HCM. GetApp. <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/oracle-hcm-cloud/> (date of access: 10.11.2023).
42. Dynamics 365 Human Resources. GetApp. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/dynamics-365-human-resources/features/> (date of access: 10.11.2023).
43. BambooHR. *GetApp*. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/bamboohr/> (date of access: 10.11.2023).
44. Hurma. *GetApp*. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/hurma/features/> (date of access: 10.11.2023).

45. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the hr-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Vol. 6, no. 41. P. 534–543. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.
46. Річний звіт «Райффайзен банк» за 2022 рік. С.12. raiffeisen.ua. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-separate-isa-with-independent-auditors-report.pdf> (дата звернення: 06.03.2024)
47. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Vol. 24. P. 1-6. URL: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>.
48. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 135–145. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>.
49. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес-інформ*. 2023. Вип. 4, №. 543. С. 189–196. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>.
50. Річні звіти «Райффайзен банк». raiffeisen.ua. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti> (дата звернення: 06.03.2024)
51. Tsymbaliuk S., Vasylyk A., Stoliaruk K. Green human resource management: how to implement environmental issues into HR practices. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 255. P. 01037. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>. (дата звернення: 06.03.2024)

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016273035

Дата перевірки:
22.05.2024 13:46:59 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 14:11:53 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Проніна_плагіат

Кількість сторінок: 51 Кількість слів: 12003 Кількість символів: 96733 Розмір файлу: 235.01 KB ID файлу: 1016063018

2.58% Схожість

Найбільша схожість: 0.21% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015274014)

1.42% Джерела з Інтернету

77

Сторінка 53

2.22% Джерела з Бібліотеки

175

Сторінка 54

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Міністерство освіти і науки України
Хмельницька міська рада
Міжнародна фундація науковців та освітян
Спілка економістів України
Хмельницький національний університет
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»
Вищий навчальний заклад Ужкооспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Національний університет «Запорізька політехніка»
Західноукраїнський національний університет
Національний університет водного господарства та природокористування
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огіска

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ ФОРУМ

Присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління
Хмельницького національного університету

Конференції Форуму:

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці:

**I Всеукраїнська студентська науково-практична конференція
«HR-ІНЖИНІРИНГ У ХХІ СТОЛІТТІ: ТРЕНДИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

Кафедра маркетингу:

**VI Всеукраїнська науково-практична конференція студентів
«МАРКЕТИНГ ОЧИМА МОЛОДІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»**

08 червня 2023 р.

м. Хмельницький

ЗМІСТ

1. Актуальні тренди філософії ринкової трансформації національної економіки України у XXI столітті

Самарічева Тетяна, Антуф'єв Тарас Напрями зменшення безробіття в Україні.....	15
Самарічева Тетяна, Гандиук Вікторія Роль державного регулювання зайнятості у забезпеченні стабільності ринку праці.....	17
Самарічева Тетяна, Палига Анастасія Open banking як мейнстрім у банківській системі.....	18
Самарічева Тетяна, Смаліцька Олена Вплив штучного інтелекту на управління економічними системами.....	20
Дзізінський Микола, Гасюк Олександр, Городецький Юрій Співпраця Міжнародного валютного фонду та України в умовах війни: нові виклики та можливості.....	21
Самарічева Тетяна, Царук Іванна Наслідки фінансової глобалізації.....	23
Самарічева Тетяна, Водяницька Олена Домогосподарства як суб'єкт економіки: проблеми та перспективи розвитку в Україні.....	25
Самарічева Тетяна, Рогожа Аріна Причини та напрями подолання гіперінфляції.....	27
Кудельський Віталій, Водяницька Олена Ринкова трансформація національної економіки України.....	29
Пристула Людмила, Близівська Анастасія Роль фінансової освіченості в умовах трансформації національної економіки України в XXI столітті.....	31
Шелест Сигенія, Форня Денис Особливості формування корпоративної культури в ресторанному бізнесі на прикладі «Brewman».....	33
Шелест Сигенія, Радішевська Владислава Глобальні тенденції розвитку креативної економіки.....	37
Самарічева Тетяна, Понадюк Анна Державний борг в Україні: тенденції та фактори впливу.....	38
Ільсько Алла, Попрійчук Назар, Стародуб Тетяна Кон'юнктура ринку праці України: гендерний аспект.....	40

2. Проблеми і нова парадигма стратегії розвитку HR-інжинірингу в аспекті діджиталізації

Кравчук Оксана, Проніна Сва Тренди розвитку цифрових технологій в HR-індустрії.....	44
Кравчук Оксана, Рубель Ксенія SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в HR-менеджменті.....	46
Ведерніков Михайло, Глушко Тетяна, Бажакова Крістіна Діджиталізація HR-інжинірингу задля розвитку бізнес-процесів.....	48
Зелена Марія, Войтов Вадим Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства.....	51

2. ПРОБЛЕМИ І НОВА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В АСПЕКТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Оксана КРАВЧУК

к. е. н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Єва ПРОНІНА

добувач вищої освіти,

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна*

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ІНДУСТРІЇ

HR-індустрія не стоїть на місці і постійно розвивається разом зі змінами у технологіях та бізнес-середовищі. На сьогоднішній день цифрові технології стали необхідністю для більшості організацій. Вони дозволяють компаніям ефективно керувати персоналом та збільшувати продуктивність працівників. Використання цифрових технологій в HR дозволяє компаніям забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити продуктивність працівників. Сьогодні на ринку існує безліч цифрових рішень, які допомагають HR-відділам оптимізувати свою роботу та забезпечити успішне управління персоналом. HR-технології змінюють спосіб, яким компанії керують своїм персоналом. Цифрові інструменти та автоматизація HR-процесів стають все більш популярними.

Аналізуючи сучасні джерела, можна зазначити, що дана тема є досить актуальною, та набирає обертів в дослідженнях. Тенденції та тренди розвитку цифрових технологій в царині HR досліджували такі українські вчені та практики, як: О. І. Кравчук, І. О. Варіс, К. В. Заривних [1], Г. В. Бей та Г. В. Серeda [2], І. О. Дьогтева, В. І. Дигодій [3], С. Г. Рудакова, Н. С. Данилевич та Л. В. Щетініна [4] та зарубіжні автори: А. Н. Нанкервіс та Р. Камерон [5].

Один з найбільш значущих трендів у розвитку цифрових технологій в HR-індустрії – використання аналітики та штучного інтелекту. Ці технології дозволяють компаніям збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних, що пов'язані з управлінням персоналом. HR-аналітика дозволяє компаніям збирати та аналізувати різноманітні дані, що стосуються кадрової роботи. Наприклад, це можуть бути дані про продуктивність працівників, їх задоволеність роботою, показники відряджень, статистика звільнень та багато іншого. Аналітичні інструменти дозволяють компаніям зіставляти дані та виявляти тенденції, що дозволяє приймати кращі рішення щодо управління персоналом. Наприклад, вони можуть виявляти тенденції щодо звільнень та розширення персоналу та забезпечувати своєчасне залучення нових працівників. Штучний інтелект, зі свого боку, дозволяє компаніям автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом. Наприклад, компанії можуть використовувати штучний інтелект для автоматичної обробки резюме кандидатів на роботу, що дозволяє знизити час на пошук та огляд кандидатів. Крім того, штучний інтелект дозволяє компаніям підібрати найкращих кандидатів на певну посаду, аналізуючи їх профіль, досвід та навички.

Далі можна розглянути використання cloud-технологій та SaaS-програм для зберігання та обробки даних про персонал. Цей тренд є результатом стрімкого розвитку технологій останніх років та зміни у підходах до управління ресурсами компанії. Cloud-технології та SaaS-програми забезпечують швидкий та безпечний доступ до даних про персонал. Завдяки цьому, менеджери можуть швидко отримати необхідну інформацію про робітників, їхні здібності та досягнення, що дозволяє здійснювати кращі управлінські рішення. Однак, використання cloud-технологій та SaaS-програм вимагає від компаній ретельної перевірки наявних технологій та заходів безпеки, щоб уникнути можливих порушень конфіденційності даних. Для забезпечення цілісності та безпеки даних про персонал, компанії повинні мати надійну систему захисту даних, яка забезпечує шифрування та захист від несанкціонованого доступу до них.

Іншим трендом розвитку HR цифрових технологій є використання інтерактивних технологій, таких як віртуальна та доповнена реальності (VR та AR), для проведення

навчання та розвитку персоналу. Цей тренд дозволяє підвищити ефективність навчання та розвитку співробітників, знизити витрати на проведення тренінгів та забезпечити більш глибоке занурення у навчальний процес. Застосування VR та AR дозволяє практикувати важливі навички та рішення в безпечному та контрольованому середовищі, що забезпечує покращення якості тренування та зменшення ризиків для співробітників. Наприклад, за допомогою VR технологій можна проводити тренування зі здійснення рятувальних операцій у складних умовах або навчання співробітників, як правильно реагувати на небезпечні ситуації. Крім того, AR може допомогти співробітникам з легкістю орієнтуватися в нових робочих середовищах та підвищити ефективність процесів виробництва. Інтерактивні технології також можуть допомогти забезпечити індивідуальний підхід до навчання та розвитку співробітників. За допомогою VR технологій можна створювати індивідуальні навчальні програми та ігри, що відповідають потребам кожного співробітника окремо. Також можна використовувати AR для проведення віртуальних екскурсій та взаємодії з предметами, що допоможе зробити навчання більш цікавим та змістовним.

І наостанок розглянемо тренд зростання популярності зовнішніх платформ та сервісів для рекрутингу та просування бренду роботодавця. Це пов'язано з тим, що все більше компаній усвідомлюють важливість налагодження партнерства з цими платформами для залучення талантів із різних галузей. Один із прикладів такої платформи – LinkedIn, яка є однією з найбільших професійних соціальних мереж у світі. На цій платформі компанії можуть розміщувати вакансії та просувати свій бренд як роботодавці. За допомогою різноманітних інструментів, таких як пошукові запити, фільтри і засоби зв'язку, рекрутери можуть знаходити потенційних кандидатів та встановлювати з ними контакт. Ще однією з платформ є Glassdoor, де компанії можуть розміщувати свої відгуки, відкривати вакансії, відслідковувати статистику та отримувати відгуки від своїх потенційних працівників. Крім того, сервіс надає можливість компаніям дізнаватись більше про конкурентів та ринок праці. Що ж до українських платформ то відомими є *robota.ua* та *work.ua*.

Отже, можна сказати, що тренди розвитку цифрових технологій в HR-індустрії є невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу та ефективного управління персоналом. Робота з персоналом за допомогою цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи, хмарні технології, інтелектуальний аналіз даних та інші, стає все більш популярною та дозволяє компаніям залучати та зберігати талановитих працівників. Компанії, що використовують цифрові інструменти у своїй роботі, мають більші шанси зберегти конкурентоспроможність на ринку праці та успішно розвиватись.

Список використаних джерел

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 04.05.2023).
2. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 04.05.2023).
3. Дьогтева І. О., Дигодій В. І. Розвиток та тренди цифровізації управління персоналом. ВНТУ. 2021 URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33963/89104.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 04.05.2023).
4. Digital HR – the future of human resources administration / S. G. Rudakova et al. Business inform. 2020. Vol. 1, no. 504. P. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (дата звернення: 03.05.2023).
5. Nankervis A. R., Cameron R. Capabilities and competencies for digitised human resource management: perspectives from Australian HR professionals. Asia Pacific Journal of Human Resources. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12354> (дата звернення: 03.05.2023).