

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

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

здобувача Бацман І. С.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Варіс І. О.

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Бацман Іванні Сергіївні
Денної форми навчання

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 ПрАТ «МХП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти цифровізації менеджменту персоналу.

Розділ 2. Аналітичний огляд практик цифровізації менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП».

Розділ 3. Вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП».

Об'єкт дослідження: процеси менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретичних аспектів цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналітичного огляду стану цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

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

У Розділі 1

- визначення теоретичних основ цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- аналіз сучасних методичних аспектів використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;

У Розділі 2

- діагностика стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;

У Розділі 3

- розроблення проєкту заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- обґрунтування економічних та соціальних ефектів від впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

доцент Варіс І.О.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

Бацман І.С.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

Реферат

Цифровізація процесів менеджменту персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми цифровізації процесів менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 60 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 5 діаграм, 11 таблиць, 7 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

- Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційні рішення в менеджменті персоналу».

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретичних аспектів цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналітичного огляду стану цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначення теоретичних основ цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- аналіз сучасних методичних аспектів використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;
- діагностика стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- розроблення проекту заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;

- обґрунтування економічних та соціальних ефектів від впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: для дослідження питання цифровізації процесів менеджменту персоналу було використано методи аналізу та синтезу, узагальнення, а також графічний та табличний методи для наочності отриманих результатів. При розгляді популярних HRM систем було використано такі методи, як порівняння і опис та підхід ідеалізації. За допомогою методів спостереження та збору даних, опитування, економічного аналізу була здійснена діагностика стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП». Завдяки методам якісного та кількісного прогнозування надані рекомендації для вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні висновків щодо впливу цифровізації на процеси менеджменту персоналу та бізнес в цілому, перелічені переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення,

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні програмного забезпечення задля цифровізації процесів менеджменту персоналу, також виокремлені критерії вибору HRM систем, які мають практичне застосування при впровадженні системи в компаніях. Здійснені аналітичні та розрахункові процедури, яке має прикладне значення не тільки для холдингу ПрАТ «МХП», а також для інших компаній.

Ключові слова: цифровізація, менеджмент персоналу, HR процеси, автоматизація HR процесів, HRM система, ATS система.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології

Бацман Іванни Сергіївни

на тему: *Цифровізація процесів менеджменту персоналу.*

1. Актуальність теми: Цифрові трансформації змінюють способи реалізації та організації трудової діяльності, самі трудові процеси, стимулюють до появи цифрового мислення та роблять унікальним досвід працівників формуючи особливе цифрове середовище та цифрову екосистему менеджменту персоналу, до яких мають адаптуватися існуючі HR-технології. У менеджменті персоналу впровадження інноваційних цифрових технологій спричинятиме потребу вирішення подвійної проблеми: оновлення бізнес-процесів менеджменту персоналу, з іншого боку, та оновлення робочої сили та способів організації трудових процесів (роботи) – з іншого, що й обумовлює актуальність дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.
- В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, суми коштів, необхідних для розроблення та впровадження рекомендацій в практику.
- Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст висновків відповідає підсумковій таблиці.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі проаналізовано та розкрита сутність поняття «цифровізація процесів менеджменту персоналу»; розглянуто відмінні аспекти моделей класичного та цифрового HR; детально розглянуті цифрові інструменти у процесах менеджменту персоналу та сучасні HRM системи; зроблено аналіз стану та проведено оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу ПрАТ «МХП»; на основі виявлених недоліків розроблено проєкт заходів щодо вдосконалення рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу; проаналізовано економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендованих заходів на підприємстві ПрАТ «МХП».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність висновків полягає у розкритті сутності цифровізації процесів менеджменту персоналу. У даній роботі були здійснені узагальнюючі висновки щодо впливу цифровізації на процеси менеджменту персоналу та бізнес в цілому, перелічені переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення (далі – ПЗ). Також виокремлені критерії вибору HRM систем, які мають практичне застосування при впровадженні системи в компаніях. Здійснені аналітичні та розрахункові процедури, яке має прикладне значення не тільки для холдингу ПрАТ «МХП», а також для інших компаній. Ці рекомендації можуть бути використані не тільки для компанії ПрАТ «МХП», але для інших організацій та установ.

5. Наявність недоліків:

- В 3-му розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- При підготовці 3 - го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **70** балів.

Науковий керівник Доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Варіс І.О.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Бацман І. С.

на тему: «Цифровізація процесів менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення є досить на високому рівні, адже цифровізація процесів менеджменту персоналу є вкрай важливою у сучасному світі. Різноманітні цифрові технології можуть сприяти ефективнішому управлінню персоналу, також вони можуть автоматизувати багато рутинних процесів, полегшити комунікація між працівниками, сприяє покращенню командної роботи, стимулює інноваційність та залученість персоналу.

Дане дослідження є якісно проведене. Досить детально та широко проаналізовані різні аспекти цифровізації процесів менеджменту персоналу, вдало наведені цифрові технології та критерії оцінки програмного забезпечення.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є наявність чітких висновків автора, які є ознакою критично аналізу, весь матеріал наскрізний рисунками та діаграмами, для наочного підтвердження аргументів. Досить обґрунтованими є виявлені недоліки стану цифровізації процесів менеджменту персоналу компанії, систематизовані виявлені проблеми та причини з графічним відображенням їх зв'язку між собою. Також у роботі наведена власна позиція автора щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Зауваженням є досить загальний аналіз позитивних ефектів від впровадження запропонованих рекомендації автора щодо покращення стану цифровізації процесів менеджменту персоналу компанії, а також не достатньо математичних розрахунку, які дають змогу об'єктивно оцінити їх доцільність впровадження.

Висновки та рекомендації мають практичну значущість. В роботі виокремлені критерії вибору HRM системи, детальний аналіз сучасних ATS систем допоможуть при впровадженні компаніям. Також рекомендації та заходи вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу мають практичне застосування не тільки для компанії ПрАТ «МХП», але для інших організацій та установ.

Старший фахівець по роботі з
персоналом ПрАТ «МХП»

Рудик Д. О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Теоретичні основи цифровізації процесів менеджменту персоналу	7
1.2 Методичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «МХП».....	27
2.1 Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»	27
2.2. Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»	38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «МХП».....	42
3.1 Проєкт заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Цифровізація процесів менеджменту персоналу є актуальною темою та надзвичайно важливою для організацій. Цифровізація є відносно новим процесом, яке змінило роботу з персоналом, підвищивши ефективність і продуктивність за менших витрат, тому доцільно розібрати всі нюанси та аспекти впровадження цифровізації, що ми і зробили у цій роботі. Функції та процеси відділу кадрів розвиваються разом із розвитком технологій, зміною моделей поведінки споживачів і зростанням глобалізації ринків. Цифровізація процесів менеджменту персоналу спрямована на оптимізацію робочої сили для досягнення бізнес-цілей.

Більшість організацій потребують чіткого уявлення про те, яку користь вони можуть отримати від цифровізації чи автоматизації процесів управління персоналом. Вони думають, що понесуть додаткові витрати під час впровадження цих нових технологій, не усвідомлюючи, що участь у цифровізації насправді економічно ефективніша, ніж традиційні методи, такі як ручна обробка або аутсорсинг послуг стороннім постачальникам за високою ціною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить багато авторів досліджували впровадження цифровізації в бізнес процеси серед яких є Т. Онер [1], Ж.-П. де Клерк [2], М. С. Гупта [3], Н. Дашенко [4], Г. Бей та Г. Середа [5], О. Кіпішинова та Л. Сметанінова [6], М. Форд [7], К. Хейлс [8], К. Келлі [9], Е. Бріньолфссон та Е. Макафі [10], А. Колот [11], О. Герасименко [12], Н. Данилевич [13], С. Рудакова [14], Г. Лопушняк [15], Л. Щетініна [16], Д. Гнідунець [17], В. Жуковська [18], І. Новак [19], О. Потьомкіна [20].

Питання цифровізації та її актуальності в Україні висвітлено у працях багатьох й інших вітчизняних вчених. В. П. Варга наголошує, що «економічне зростання та трансформація відбуваються завдяки розширенню та більш зручному використанню цифрових технологій» [21]. А. Гуренко зазначає, що «головною особливістю діджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів» [22]. Г. Писаревська у своїй праці детально розглянула новітні тенденції та їх компоненти розвитку HR Digital в

найближчому майбутньому [23]. О. Кравчук деталізувала та наголосила на важливості цифрових компетентностей менеджера персоналу [24], та у спільних працях з І. Варіс дослідила актуальні цифрові інструменти такі як job-портали [25] та CRM-систем [26]. Також про компетентності HR-фахівця в епоху цифрових технологій досліджували А. Васирик та А. Кушнір [27].

Проте, залишається багато питань в необхідності використання в компаніях HRM системи та у її виборі, також мало уваги приділено уваги до впливу цифровізації на процеси менеджменту персоналу, що й обумовлює актуальність написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних аспектів цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналітичного огляду стану цифровізації менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Завданнями дослідження є:

- визначення теоретичних основ цифровізації процесів менеджменту персоналу;
- аналіз сучасних методичних аспектів використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;
- діагностика стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- розроблення проєкту заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»;
- обґрунтування економічних та соціальних ефектів від впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

Методи дослідження. Для дослідження питання цифровізації процесів менеджменту персоналу було використано методи аналізу та синтезу, узагальнення, а також графічний та табличний методи для наочності отриманих результатів. При розгляді популярних HRM систем було використано такі методи, як порівняння і опис та підхід ідеалізації. За допомогою методів спостереження та збору даних, опитування, економічного аналізу була здійснена діагностика стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП». Завдяки методам якісного та кількісного прогнозування надані рекомендації для вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП».

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У даній роботі були здійснені узагальнюючі висновки щодо впливу цифровізації на процеси менеджменту персоналу та бізнес в цілому, перелічені переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення (далі – ПЗ). Також виокремлені критерії вибору HRM систем, які мають практичне застосування при впровадженні системи в компаніях. Здійснені аналітичні та розрахункові процедури, яке має прикладне значення не тільки для холдингу ПрАТ «МХП», а також для інших компаній.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

Кравчук О.І., Бацман І.С. Цифрові інструменти оцінювання ефективності віддаленої роботи. Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Молодих вчених. Київ, 11 травня 2022 р. С. 121 -125.

Результати дослідження опублікована в:

Варіс І.О., Кравчук О.І, Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. Приазовський економічний вісник. 2023. №4 (подано до друку).

Інформаційна база дослідження ґрунтувалася на законодавчих актах, нормативних матеріалах, внутрішніх документах ПрАТ «МХП», наукових праць, практичних дослідженнях, матеріалах конференцій та симпозіумів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні основи цифровізації процесів менеджменту персоналу

Найціннішим ресурсом будь-якої компанії є персонал, робота якого на пряму залежить від ефективного менеджменту. На сьогоднішній день можна з впевненістю стверджувати, що працівники стали більш мобільними та гнучкими до змін. Більшість людей готові до постійного зростання. Практичний досвід свідчить, що вагома кількість людей є важливим показником конкурентоспроможності компанії. Тому будь-які організації дуже важливо мати розвинутий бренд роботодавця на ринку праці для залучення та втримання кращих кандидатів, фахівців.

У своїй статті Джемсук Ю. зазначає, що «компанії з усього світу автоматизують HR-процеси для переведення кадрової служби на цифрові рейки, щоб максимально реалізувати унікальний потенціал кожного працівника та забезпечити актуальність системи управління персоналом у довготерміновій перспективі.» [28]. Це свідчить про те, що цифровізація потрібна для прибутковості компанії, її конкурентоспроможності, а головне для ефективної та продуктивної роботи персоналу.

Тож розглянемо детальніше теоретичну основу поняття цифровізації процесів менеджменту персоналу. Вивчення та поширення концепцій цифровізації в різних сферах діяльності займалися багато вчених, наприклад, одними з них є: Т. Оноре, Н. Дашенко, Ж.-П. де Клерк, Д. Хокінс, К. Келлі, К. Хейлс, Г. Бей, Г. Середя, Г. Писаревська, О.Кравчук І. Варіс, Е. Бріньолфссон та Е. Макафі, О. Кіпішинова та Л. Сметанінова та інші.

Оксфордський словник описує поняття терміну «цифровізація» як «дію або процес оцифрування; перетворення аналогових даних (зображень, відео та текстових матеріалів) у цифрову форму» [29]. Але існує багато праць видатних

вчених та дослідників, які розмежовують значення термінів «цифровізація» та «оцифрування». Прикладом цього є слова професора Куйбіди В., який у своїй праці зазначив: «Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифрування даних»[30] .

Також детальне та чітке розмежування цим поняттям надав Сен Гупта М. Автор закликає не ототожнювати поняття цифровізації, а саме «оцифровка», «цифровізація», «цифрова трансформація». І дає такі визначення : «оцифровка означає створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів. Цифровізація означає активізацію або покращення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. Цифрова трансформація – це справді трансформація бізнесу, яка здійснюється завдяки цифровізації. І Індустрія 4.0 є європейською для поєднання цифрової трансформації та цифровізації» [3].

Ж.-П. де Клерк у своїх працях зазначає, що «використання цифрових даних, відокремлених від фізичних носіїв, для автоматизації роботи та бізнес-процесів також слід розглядати як прояв цифровізації бізнес-структур» [2]. Онер Т. підійшов до вивчення поняття «цифровізації» з боку бізнесу, говорячи, що «цифровізація необхідна насамперед для оптимізації бізнесу за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, які допоможуть зробити його простішим, економнішим та кращим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їхніх потреб» [1].

Колот А.М. та Герасименко О.О. досить вдало зазначили, що «цифрова трансформація бізнесу – це кардинальна зміна ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій» [12].

Значення цифровізації процесів в менеджменті персоналу є не менш важливим, як і цифровізації бізнесу загалом. Якщо коротко підсумувати вище

сказане, то ми розумієм, що введення бізнесу з етапом цифровізації є набагато кращими, ефективнішими та є запорукою майбутнього.

Про актуальність цифровізації наголошує Дащенко Н. у своїй роботі, пишучи, що «для підтримки роботи HR-департаментів або відділів, для мінімізації ризиків на всіх етапах відбору, навчання і розвитку працівників, для вибудовування ефективної взаємодії з персоналом в наш час вкрай необхідні нові методи та технології, в тому числі цифрові» [4].

У своїх дослідженнях Бей Г. та Серeda Г. зазначають, що «роль людського чинника в рамках таких можливостей сучасної цифрової HR-трансформації як: розширення використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації процесів менеджменту персоналу; цифрової інтеграції з хмарними сервісами; використання прогнозної HR-аналітики, доповненої реальності та штучного інтелекту, ефективна реалізація яких вимагає відповідних змін компетентностей менеджера з персоналу» [5]. Як доповнення цієї думки Рудакова С. вважає, що «цифрова трансформація кадрового адміністрування починається зі зміни мислення в рамках HR» [31].

На думку Кіпішинової О. та Сметанінової Л. «цифрова трансформація в управлінні персоналом у широкому сенсі – це створення в організації комфортного цифрового середовища та зниження бюрократизації основних процесів з управління персоналом. Цифрова трансформація передбачає якісну зміну всієї моделі управління, починаючи від стратегії та закінчуючи цифровізацією виробничих процесів» [6, с. 202].

Цієї ж думки і Данилевич Н., пишучи, що «сучасний HR за допомогою різноманітних цифрових рішень створює для працівників середовище ефективної та продуктивної праці. Досвід проведення провідними компаніями діджіталізації HR-функцій показує свою ефективність» [32] .

Щетініна Л. та колектив авторів зазначають, що «цифровізація й автоматизація рутинних операцій в HR багаторазово знижує трудовитрати фахівців. Водночас, компанія отримує додаткові переваги: HR-процеси прискорюються, стають прозорими, економляться кошти компанії» [16]. А

Лопушняк Г., Рудакова С. впевнені, що «технології, доповнюючи та удосконалюючи виконання повсякденних завдань працівників, дають змогу оптимізувати затрати часу та підвищити якість їх виконання» [33].

Деякі з авторів в своїх дослідженнях щодо саме цифрового менеджменту, що це є наслідком трансформації професій. Зокрема, Келлі К. вважає, що «інформаційна галузь здатна суттєво трансформуватися в наше життя, а в недалекому майбутньому багато старих професій зникне» [9]. За цих умов з'являться нові професії, які формуватимуть напрями руху суспільства. Своєю чергою, Хейлс К. визначає, що «використання інформаційних технологій уже спричинило різкі зміни у світогляді, що приведе до усвідомлення людей самих себе як особистостей і як виду в цілому» [8]. У роботі Форда М. зазначається, що «штучний інтелект може конкурувати з людськими можливостями та розумом, а тому автор вважає, що машини зможуть замінити багатьох людей і жити своїм соціальним життям» [7].

Бріньолфссон Е. та Макафі Е. вважають, що «для збільшення фізичних та інтелектуальних можливостей людства необхідне використання цифрових технологій, які повинні трансформуватися в наше життя» [10].

Зробивши аналіз наукових публікацій, вважаємо, що питання цифровізації детально досліджено з різних аспектів, досить вдало було розкрито в дослідженнях Куйбіди В., Дашенко Н., Рудакової С., Лопушняк Г. та більш розширений і змістовний аналіз у працях Колот А., Герасименко О., Бей Г. та Середа Г..

Отже, як бачимо цифровізація є досить актуальним процесом, а особливо в середовищі бізнесу. Вчені наголошують на важливості його впровадження, але і деякі застерігають про можливості втрати професій менеджменту персоналу, адже штучний інтелект може перевершити можливості людини. Але, на нашу думку, цифровізація процесів менеджменту персоналу автоматизує роботу, зникне потреба займатися рутинними завданнями, які зможе виконувати штучний інтелект, але завжди залишиться робота людини-фахівця у вирішенні проблеми пошуку правильних людей, оцінки психологічних факторів і Soft skills, вирішення міжособистісних конфліктів та просто психолога, «друга» в компанії, якими є HR.

Крім того, поняття цифровізації в менеджменті персоналу, то це переосмислення і пошук більш ефективних та інноваційних підходів. А цифровізація процесів менеджменту персоналу – це контроль і управління роботою, що виконується відділом кадрів значною мірою в цифровому середовищі.

1.2 Методичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу

Цифровізація HR – це трансформація способу функціонування HR із використанням даних для керування всіма сферами менеджменту персоналу: нарахування заробітної плати, пільги, управління ефективністю, навчання та розвиток, мотивація та винагороди, а також найм.

Класична робота HR є застарілою, яка включає в себе такі складові: відділи кадрів зосереджуються на процесі розробки та гармонізації стандартних кадрових процесів. Використовуються застарілі методи створення та впровадження HR-метрик; паперова документація та орієнтація на впровадження та інтеграцію процесу планування ресурсів підприємства; процес - центроване мислення, спрямованість на вдосконалення існуючих процесів; часткова гнучкість, робота з цільовою аудиторією; центри кадрових служб орієнтовані на самообслуговування; періодичні звіти; аналітичні доповнення. А цифровий HR є новим способом мислення щодо кадрових рішень, який включає в себе: HR відділи зосереджені на оптимізації продуктивності, залученості, командної роботи та кар'єрного зростання працівників; HR використовує інновації, вибирає спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розробляє інноваційні програми та керує платформами для метрик; цифрова форма виходить за рамки простого планування корпоративних ресурсів, щоб розробити цифрові можливості та мобільні додатки з акцентом на «продуктивність»; використання

принципово нових цифрових технологій: чатів, мобільних додатків, бізнес-кейсів тощо; персоналізація, повна мобільність і гнучкість; операційні центри, HR зосереджується на тому, щоб допомогти працівникам зробити свою роботу більш продуктивною; оперативні звіти в режимі реального часу; інтегровані HR-платформи. У таблиці 1.1 виділені ключові відмінності класичного та цифрового HR.

Таблиця 1.1 – Відмінність класичного та цифрового HR

Класичний HR	Цифровий HR
Ручні процеси	Інтегровані HR-платформи
Паперові форми перенесені на веб-форми	Цифровий дизайн
Проектування на основі процесів	Проектування орієнтована на працівників та їхні досвід
Узгодження процесів потребують багато часу	Швидкий зворотній зв'язок
Періодичні звіти	Інтерактивна інформаційна панель в реальному часі
Аналітичні доповнення	Інтегрована аналітична платформа та інформаційні панелі

Джерело: розроблено автором

Отже, цифровізація процесів менеджменту персонал має багато переваг, зокрема легший доступ і пошук, меншу вартість, швидший зв'язок і підвищену безпеку. Він використовується в усіх процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності та оптимізації операцій.

Цифровий HR — це не концепція майбутнього — є багато прикладів компаній, які надають розширені HR-функції за допомогою технологій. І. Варіс, О. Кравчук та К.Заривних зазначили, що «у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу». [34]

Дедалі частіше відділи кадрів використовують інструменти та цифрові канали у своїх процесах найму, тобто використовують job-сервіси, соціальні

мережі, наприклад, такі як LinkedIn або Facebook, щоб спілкуватися та взаємодіяти з потенційними кандидатами. Для пошуку IT-фахівців використовуються міжнародні канали, найпопулярніші з них є GitHub, Hired, AngelList, Glassdoor, Crunchboard — дошка вакансій TechCrunch, Relocate.me. Це є одним з перших кроків цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Для покращення роботи з управління кандидатами використовують цифровізований інструмент- ATS для рекрутерів. У рамках дослідження «Портрет IT-рекрутера в 2022 році», в якому взяли участь понад 300 рекрутерів, були отримані наступні результати рис. 1.1.

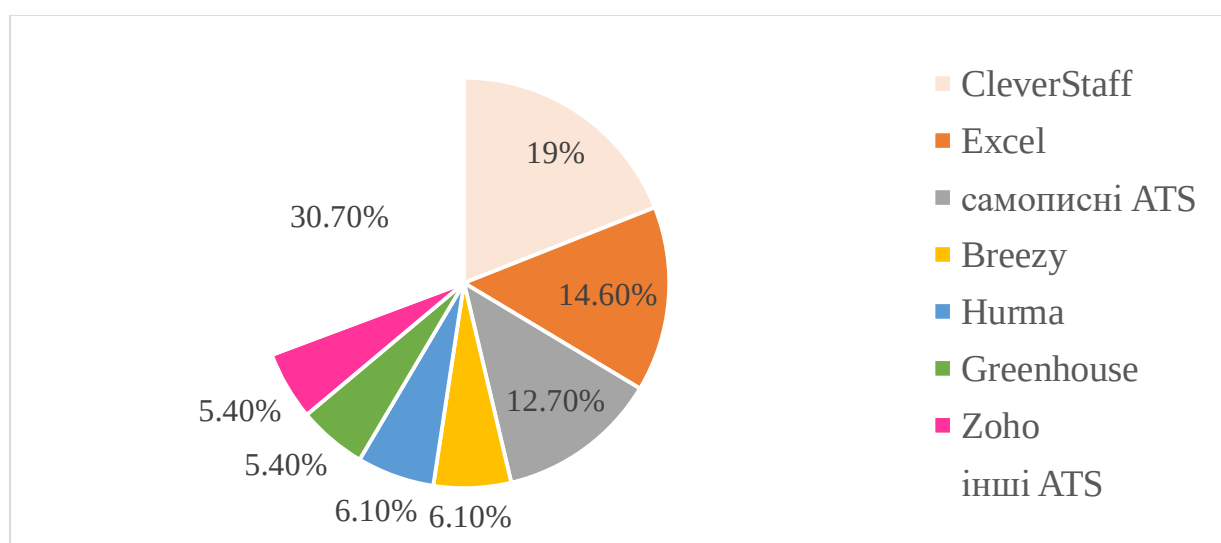


Рисунок 1.1 — Результати дослідження щодо використання ATS для рекрутерів

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Найпопулярнішою є українська ATS CleverStaff. Ця система інтегрує з сервісами LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими. Зручність використання полягає у наявності автоматичної воронки рекрутингу, можливість добавляти статуси для вакансії і до окремого кандидата, а також якщо над вакансією працюють декілька людей, то система аналізує роботу і не дозволяє створити дублі в базі, що є досить зручно.

Наступною з ATS систем є Breezy. Вона дозволяє автоматизувати процеси рекрутингу, переглядати аналітику відразу на картці вакансії. Але з мінусів те, що у ній відсутня інтеграція з LinkedIn.

Ще одна українська популярна зі списку ATS – HURMA. На відміну від інших система HURMA не є суто ATS, а вона включає в себе комплексне рішення, яке дає можливість вести статистику з HR і рекрутингових процесів. Основні можливості ATS HURMA: сорсинг резюме, Kanban-дошка та воронка рекрутингу, фільтрація, аналітика, єдина база кандидатів та вакансій, інтеграція з job-порталами, а також LinkedIn, Telegram, Slack та продуктами Google. Якщо потрібно за запитом HURMA може інтегруватися ще й з іншими інструментами.

Greenhouse - ATS система, яка орієнтована для великих компаній. З особливості системи є наявність функції Scorecards для оцінювання кандидата прямо під час інтерв'ю, дашборди з аналітикою, готові сценарії для інтерв'ю. Також інтеграція з більше 400 сервісами, серед яких є і LinkedIn та міжнародні job-сайти.

Zoho Recruit - ATS система, яка розрахована більш на рекрутингові агентства та стартапів, адже включає в себе управління кандидатами та комунікацію з зовнішніми агентствами та фрілансерами. Система надає можливість імпорту даних з Excel-файлів, а також можливості підключати додаткові модулі.

Для порівняння в табл. 1.2 вказані вартість розглянутих ATS систем.

Таблиця 1.2 – Ціноутворення ATS систем

ATS система	Ціноутворення
CleverStaff	Від 38\$ на місяць за кожного користувача. Наявні 7 днів на безкоштовне тестування сервісу.
Breezy	Від 171\$ на місяць для компанії. Наявне безкоштовне користування при веденні однієї вакансії.
HURMA	Від 45\$ на місяць за одного користувача або від 115\$ на місяць для всієї компанії. Наявний пробний період.
Greenhouse	Орієнтовна ціна — \$5000 на рік за компанію.
Zoho Recruit	від 25€ на місяць за одного рекрутера.

Джерело: розроблено автором на основі [36], [37], [38], [39], [40]

Для покращення роботи менеджерів персоналу необхідно використовувати цифрові інструменти не лише в зовнішніх, а і в внутрішніх процесах. Наприклад, використання внутрішніх соціальних мереж сприяє покращенню внутрішнього

спілкування та співпраці між працівниками, зміцнює культуру компанії. Існує багато внутрішніх інструментів соціальних мереж, таких як Jive , Yammer , Socialcast , Zyncro , Confluence або Beezy , кожен із яких має свої особливості, тому кожен із них більше підходить для того чи іншого типу компанії.

Використання комунікаційних цифрових платформ дає більше можливості та зручності у роботі. Наприклад, за допомогою таких інструментів, як Slack або Microsoft Teams, можна створювати спеціальні робочі групи, що дозволяє не тільки покращити циркуляцію інформації, але й краще залучити відповідних зацікавлених сторін до ключових процесів. Кожен у команді може зробити свій внесок, пропонуючи рішення, надаючи відгуки або відповідаючи на запитання. Залученість є фундаментальним елементом стимулювання команд і спонукання їх до досягнення своїх цілей. Інші інструменти, такі як Skype, Zoom і Google Chat, виводять спілкування на новий рівень завдяки відеоконференціям і розмовам one-to-one.

Популярне є використання цифрових інструментів керування проектами, одними з них є Jira , Trello , Monday і Asana .

За допомогою цифровізації можна впливати на мотивацію працівників, використовуючи інструменти та техніки, засновані на іграх. Такі інструменти, відомі як платформи гейміфікації, можна використовувати в будь-якому відділі та в багатьох ситуаціях, наприклад для заохочення торгових представників або заохочення працівників до участі в заходах з формування команди. Одними з найпопулярніших платформ гейміфікації є Badgeville , Bunchball , Bigdoor або Gamify , кожна зі своїми характеристиками.

Ще одна з сфер застосування цифровізації – навчання та розвиток. Одним з цифрових інструментів є системи управління навчання працівників, LMS системи, або за допомогою платформ електронного навчання. LMS можна налаштувати так, щоб користувачі мали доступ до різних типів вмісту, до якого вони можуть отримати доступ у будь-який час з будь-якого місця. Процес управління навчання є досить важливим для професійного розвитку працівників. Впровадження платформ електронного навчання не лише покращує навички поточних

працівників, але й є дуже ефективним способом залучення потенційних талантів. Деякі платформи електронного навчання є: Coursera , edX , Moodle , ATutor або EFront .

Також існують платформи управління заробітною платою, які є одним із основних інструментів. Ці типи програмних продуктів зазвичай також пропонують системи відстеження відпусток і канали зв'язку, які дозволяють відділу кадрів легко обробляти документацію. До прикладу, такими платформами є Sage , Meta4 і Factorial .

Необхідність збору підписів працівників є постійною справою будь-якого відділу кадрів. Наприклад, багато компаній вимагають, щоб працівники щомісяця підписували свою зарплату. Таким чином, відділи кадрів, які використовують рішення електронного підпису, економлять час, папір і можуть оптимізувати процеси , отримуючи підписані документи за лічені хвилини.

Важливим цифровим інструментом є хмарні сховища. Безпека даних є надзвичайно важливою для всіх компаній. Зі зростанням віддаленої роботи хмарні сховища незамінні для організацій, які хочуть підтримувати бізнес у будь-який час і з будь-якого місця. Одними з популярних постачальників хмарних сховищ є Google Drive, OneDrive та DropBox.

Отже, основна частина переходу на цифровізований HR складається з впровадження нових цифрових технологій, інтегрованих мобільних додатків та оперативного управління персоналом у реальному часі. Як бачимо є досить велика кількість цифрових інструментів, які автоматизовують роботу менеджерів персоналу. Основна мета цифровізації - це принести користь кінцевому користувачеві, тому важливо обрати правильні інструменти, виходячи з потреб компанії.

Переваги впровадження цифрових платформ очевидні. Наймання персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у

роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі.

Однак, шукаючи потрібне програмне забезпечення для управління персоналом, легко загубитися в океані доступних продуктів. Тож потрібно розібратися в функціях програмного забезпечення для управління персоналом, та визначити відмінності між пропонованими програмними забезпеченнями.

Розпочнемо з того, що таке HRM системи та переваги його використання.

HRM система – це цифровий помічник для виконання рутинної роботи спеціалістів з управління персоналом. Ця система допомагає керувати такими функціями, як розрахунок відпустки, реєстраційна документація, керування продуктивністю працівників та багато іншого, що дозволяє відділу кадрів зосередитися на більш важливій, стратегічній роботі.

Незалежно від галузі чи розміру компанії, HRM є невід’ємною частиною управління організованим, ефективним відділом кадрів і бізнесом у цілому. Також воно дозволяє компаніям автоматизувати багато процесів і зменшити кількість помилок. HRM використовують також щоб покращити процес найму, зробити адаптацію більш ефективною та підвищити загальну задоволеність і продуктивність працівників, а це все так тісно пов’язано з культурою компанії та плинністю кадрів, тобто висока задоволеність працівників робить компанію ефективнішою та прибутковою.

HRM автоматизує всю ручну роботу, упорядковує інформацію про працівників і створює звіти на основі даних. Все це робиться в електронному вигляді, що усуває потребу в паперових документах.

Так як кожна компанія унікальна, то кожен може обрати потрібні програми та функції, які будуть включати в себе HRM система. Після цього кожен користувач встановить ім’я користувача та пароль для доступу до платформи. Керівники можуть налаштувати доступ відповідно до потреб кожного працівника. Якщо компанія має кілька відділень або керівників відділу кадрів, вони можуть отримати доступ до HRM з різних місць і отримувати оновлення в режимі реального часу

щодо статусу різних завдань, пов'язаних із наймом, нарахуванням заробітної плати, пільгами тощо.

Коли користувач оновлює інформацію в HRM, зміни відображаються на всій платформі та зберігаються в захищеній хмарі. Для ще більшої простоти використання HRM можна інтегрувати з іншими програмами керування даними, якщо це потрібно компанії. До прикладу, з 2020 року LMS Collaborator має інтеграцію з HRM системою HURMA. Про це говориться на офіційному сайті Collaborator, тобто «HRM платформа автоматизує та допомагає систематизувати роботу кадрових департаментів організацій», а «у цій інтеграції LMS Collaborator бере на себе всі функції організації навчання працівників, проведення їх атестацій через тестування та чек-листи, оцінювання за методиками 360°, 270°, 180°, 90° та забезпечення їх інформаційною підтримкою через Базу Знань та інші засоби інформування. Відповідно до змін в HRM HURMA у LMS Collaborator будуть автоматично додаватись нові користувачі та блокуватись звільнені працівники, по кожній людині буде автоматично оновлюватись персональна інформація. Результати навчання працівників та іншої їх активності в системі дистанційного навчання LMS Collaborator будуть доступні для аналізу в HRM системі HURMA».

[41]

Перш ніж робити огляд HRM систем, потрібно визначитись з тими якостями, які мають бути у якісної системи для автоматизації процесів менеджменту персоналу. Найголовнішим критерієм є безпека даних, адже немає нічого гіршого від того, коли дані працівників і всієї компанії потрапляють у відкритий доступ.

До організації архітектури даних в SaaS додатках є 2 підходи:

- Multitenancy - «множинна оренда»;
- Single Tenant - персональний хмарний сервер.

Персональний хмарний сервер є більш кращим, адже у «множинній оренді», якщо зламають сервер, то дані всіх клієнтів стають загальнодоступними, а у персональному хмарному сховищі кожний має свій, так би мовити, ключ, що надає більше безпеку даним.

Наступний критерій у виборі HRM є зручний інтерфейс, адже це та система у якій спеціалісти будуть працювати кожного робочого дня, тому цей показник є важливий.

Звичайно для більшості компанії важливою є вартість HRM системи, тому при виборі буде звертатися особлива увага на це.

Наступними критеріями будуть наявність Self та Performance management. Тобто щоб все було в одній системі і особисті запити, фідбек, розсилки, а також відстеження роботи кожного працівника, що дає змогу виявити більш продуктивного серед команди.

Адаптивність на різних пристроях - є не менш важливим, щоб не лише доступ до системи через ПК, а й будь-який інший пристрій.

Цінним інструментом в HRM є аналітика, тому критерій можливості аналітики є найбільш обґрунтований, який допомагає зробити роботу продуктивніше.

Звичайно модуль рекрутингу в HRM буде великим плюсом, а також модуль OKR, який допомагає в постановці цілей і робить персонал більш залученим.

Ну і крайній важливий критерій - це наявність опитування в системі. Адже часто вони проводяться в компаніями на сторонніх ресурсах, що є не досить зручно.

Проаналізувавши сучасні тренди, для огляду ми обрали такі HRM системи як: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR.

BambooHR має досить багато позитивних відгуків від користувачів в інтернет просторі. Він має зручний інтерфейс для користування. Включає в себе базові необхідні інструменти за ціною \$6,19 за кожного працівника на місяць. Якщо оцінювати по зазначених вище критеріям, то в BambooHR має доступ як через ПК так і через мобільні пристрої, але з мінусів, що модулі Performance management, OKR та інші необхідні для компанії модулі є лише за додатково плати, бо не входять в базові інструменти. Також мінусом для українських компаній те, що мова інтерфейсу на англійській мові, та техпідтримка орієнтована на американський ринок. На рис. 1.2. подані можливості для цифровізації процесів менеджменту персоналу.



Рисунок 1.2 – Функціонал BambooHR

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Zoho People дозволяє керувати робочим часом працівників, компенсаціями та інструменти на розвиток персоналу. Має інтегровану аналітику та звітність. Зручний інтерфейс для працівників. Функціонал на включає модуля OKR, але наявний Performance management. Наявна техпідтримка від \$25 на годину. Ціноутворення залежить від обраного пакету та обраною додатковою інтеграцією з платформами PEOPLE PLUS, кожна з яких вартує €10/користувача. Наявні пакети з ціною за місяць : пакет «ESSENTIAL HR» €1,50/користувача; пакет PROFESSIONAL €2,50/користувача; пакет PREMIUM €3,50/користувача; пакет ENTERPRISE €5/користувача.

На рис. 1.3 поданні інструменти, які включає в себе Zoho People.



Рисунок 1.3 – Функціонал Zoho People

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Personio - HRM система, яка має досить великий функціонал, а особливо орієнтована на цифровізацію всіх кадрових документів. У системі централізована архівація документів, також кожен працівник може сам додати всі необхідні додаткові документи та редагувати їх. З мінусів, це те що інтерфейс на англійській або німецькій мовах, що є досить незручно. Техпідтримка 24/7, але вирішення проблем не є оперативними. Вартість HRM системи є досить мінлива і залежить від розміру компанії і обраних функцій та додаткових модулів, орієнтовно ціна на місяць до 100 працівників €379. Якщо оплачувати відразу за рік – наявна знижка 5 % до будь-якого тарифу. Є три тарифи – це Essential, Professional, Enterprise, включаючи функціонал яких зображено на рис.1.4. Також є окремі два модуля:

Рекрутинг та Performance & Development, який включає в себе наступні опції: зворотній зв'язок 360°; форми та шкали зворотного зв'язку; зустрічі щодо продуктивності; Performance Review Cycle Builder; цілі; управління навчанням.

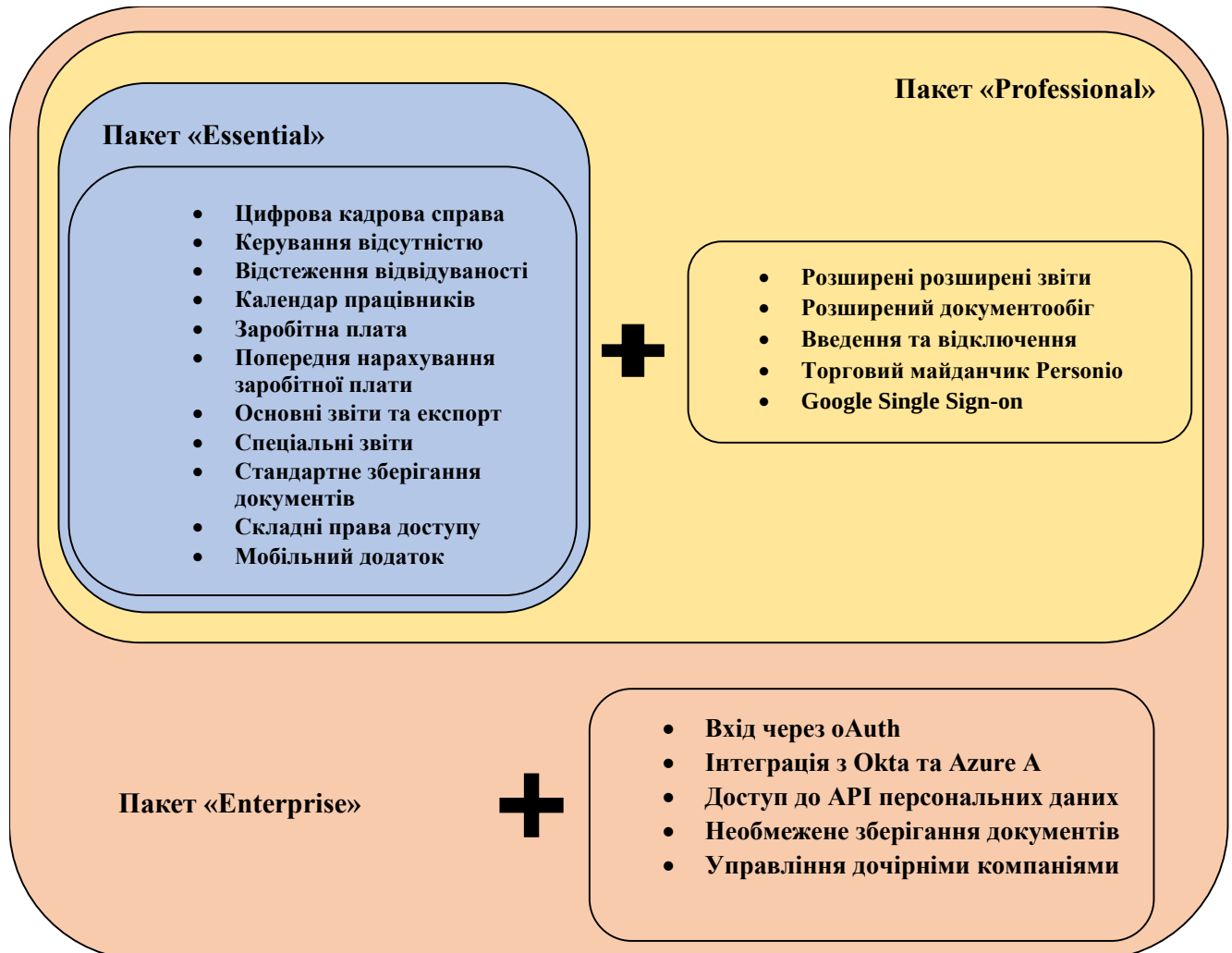


Рисунок 1.4 – Функціонал Personio

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Hurma System досить відома українська HRM система. На рис. 1.5 подані можливості цифровізації процесів менеджменту персоналу за допомогою даної системи. Також є чат-бот AI Partner, який дозволяє увійти в інтерфейс системи на будь-якому пристрої. Щодо техпідтримки, то вона не цілодобова, проте надає оперативні вирішення проблем. Вартість системи залежить від обраного пакету: пакет з всіма модулями вартує від \$103,5/ місяць до 30 працівників і 1 рекрутера;

пакет рекрутингу від \$40,5 / місяць на 1 рекрутера; пакет HR від \$63/ місяць до 30 працівників.

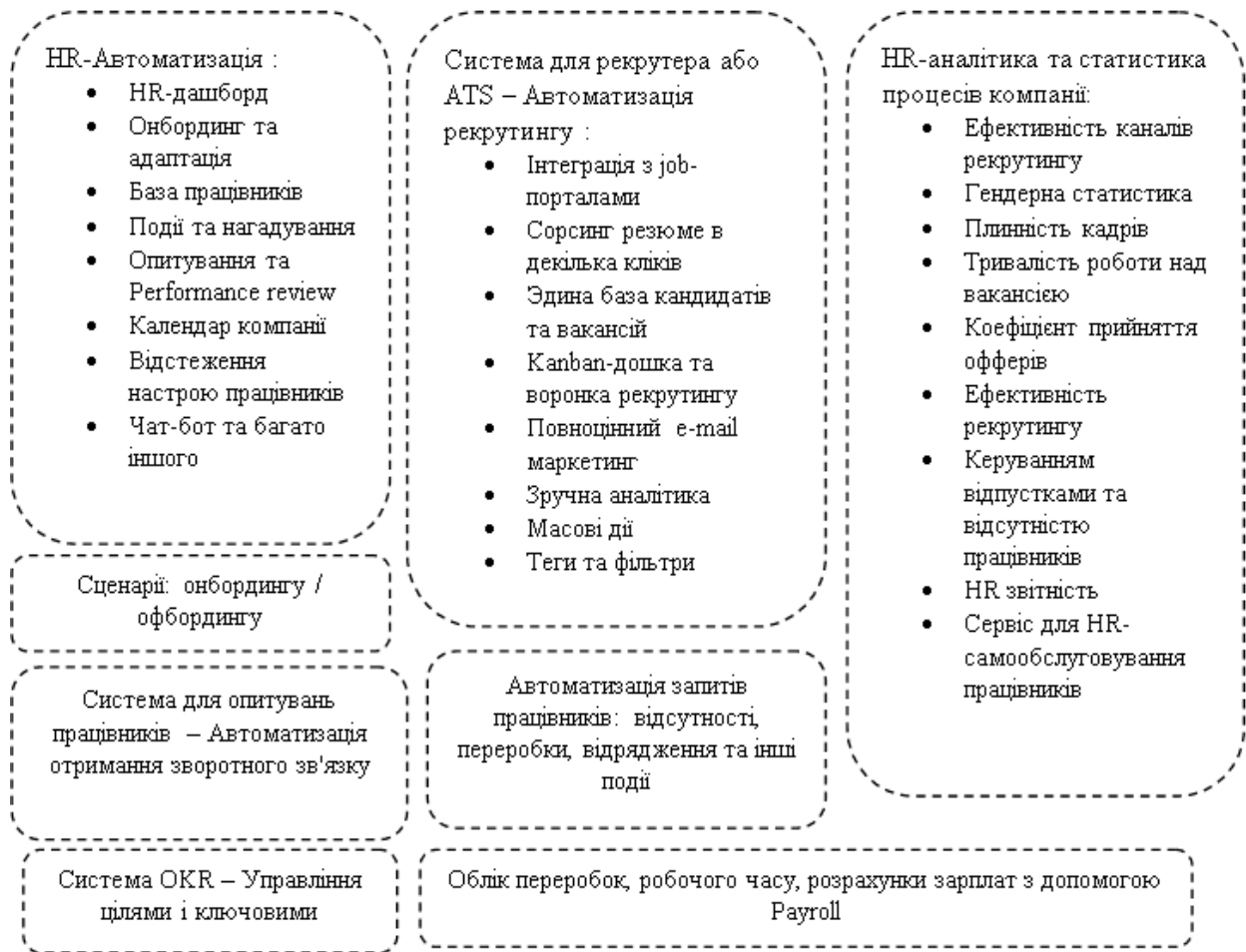


Рисунок 1.5 – Функціонал Hurma System

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Sage HR у цій системі наявні всі необхідні інструменти, досить зручний інтерфейс і також є мобільний додаток для зручності. Але перше, що вирізняє цю систему від інших – це те, що кожен модуль потрібно купувати окремо. На рис. 1.6 подані наявні модулі та можливості, які вони надають. Вартість системи в місяць залежить від обраних модулів: обов'язковий модуль «Основний HR + управління відпустками» коштує \$5,5; модулі «Продуктивність», «Розклад змін», «Табель обліку робочого часу» має вартість по \$3; модуль «Витрати» – \$1,5; модуль «Рекрутингу» \$200.

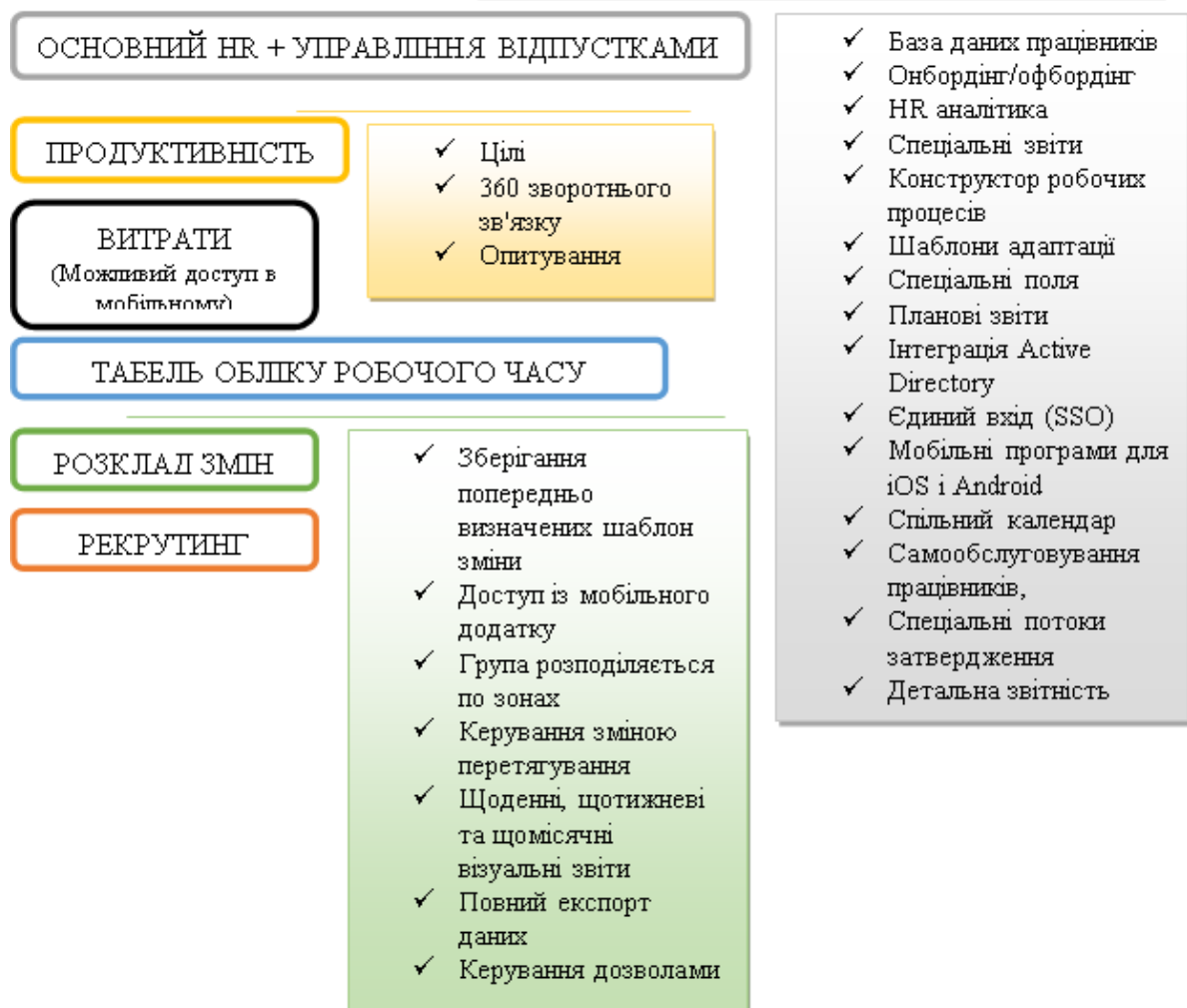


Рисунок 1.6 – Функціонал Sage HR

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Отже, критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модуль OKR і рекрутингу, опитування в системі. Ми провели огляд 5 популярних HRM систем, які підлаштовуються для малого та середнього бізнесу. Для зручності та наочності ми систематизували порівняння в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3– Порівняння HRM систем

Критерії	<i>BambooHR</i>	<i>Zoho People</i>	<i>Personio</i>	<i>Hurma System</i>	<i>Sage HR</i>
<i>Безпека даних</i>	Multitenancy	Multitenancy	Multitenancy	Single Tenant	Multitenancy
<i>Зручність інтерфейсу</i>	+	+	+	+	+
<i>Вартість</i>	від \$6,19 за кожного працівника на місяць	від €1,50 і до €5 за працівника на місяць	в середньому на місяць близько €379 до 100 користувачів	від \$103,5 для команди з 30 осіб і 1 рекрутера	від \$5,5 за базовий модуль + від \$1,5 до \$200 за один модуль на одного працівника на місяць
<i>Self ma Performance management</i>	за додаткову плату	+	за додаткову плату	+	в окремому модулі
<i>Адаптивність на різних пристроях</i>	+	+	+	+	+
<i>Аналітика</i>	+	+	+	+	+
<i>OKR</i>	за додаткову плату	за додаткову плату	-	+	в окремому модулі
<i>Рекрутинг</i>	+	Через інтеграцію з Zoho Recruit	за додаткову плату	+	в окремому модулі
<i>Опитування в системі</i>	у формі відгуків	-	-	+	в окремому модулі

Джерело: розроблена автором на основі [42], [43], [44], [45], [46]

Кожна компанія обирає ту систему, яка буде підходити саме їй, враховуючи всі плюси та мінуси.

Отже, зробивши огляд популярних HRM систем та проаналізувавши їх можливості і цифрові інструменти менеджменту персоналу, можемо сказати, що найефективнішою є українська Hurma System, адже якщо оцінювати її по вище згаданих критеріям, то у ній наявний OKR, об'єднаний HR та рекрутинг, є можливість створення опитування в системі. Плюсом є те, що всі модулі включені в тарифи, а саме: Core HR, Self management, Performance management, ATS, Gamification, Analytics and Statistics. Також зручність цієї системи полягає у ціноутворенні, адже всі функції і можливості продукту включені в одному пакеті, тобто немає потреби купувати додаткові модулі, як у інших систем. Окремо хочу

звернути увагу на безпеку даних цих систем. Як було вказано вище існує два підходи Multitenancy та Single Tenant. Всі перелічені системи мають Multitenancy, окрім Hurma System, де персональний хмарний сервер, що надає українській системі переваги в критерії безпеки даних.

Проаналізувавши різні джерела щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу, можемо зробити такий узагальнюючий висновок щодо переваг та недоліків впровадження цифровізації у процеси HR. Отже, при впровадженні цифровізації компанія отримує такі переваги: гнучкість, економічність та ефективність; зниження витрати; покращена безпека; точність в аналізі даних; зменшення паперової роботи; краща комунікація; покращена якість роботи. З недоліків є: брак довіри до цифрових даних; відсутність знань про те, як ефективно використовувати технології; в деяких випадках втрата суб'єктивності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «МХП»

2.1 Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» - найбільша агрохолдингова компанія, яка веде свою діяльність у напрямку виробництва курятини та вирощуванні зернових, а також інших видах сільськогосподарської діяльності, такі як: виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання). Компанія здійснює свою діяльність в Україні та на Балканах. Дистрибуційні центри компанії розташовані також в ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та Великій Британії. Також експортує свою продукцію більше 80 країн.

Діяльність ПрАТ «МХП» складається із чотирьох бізнес-сегментів, структура яких зображено на рисунку 2.1.

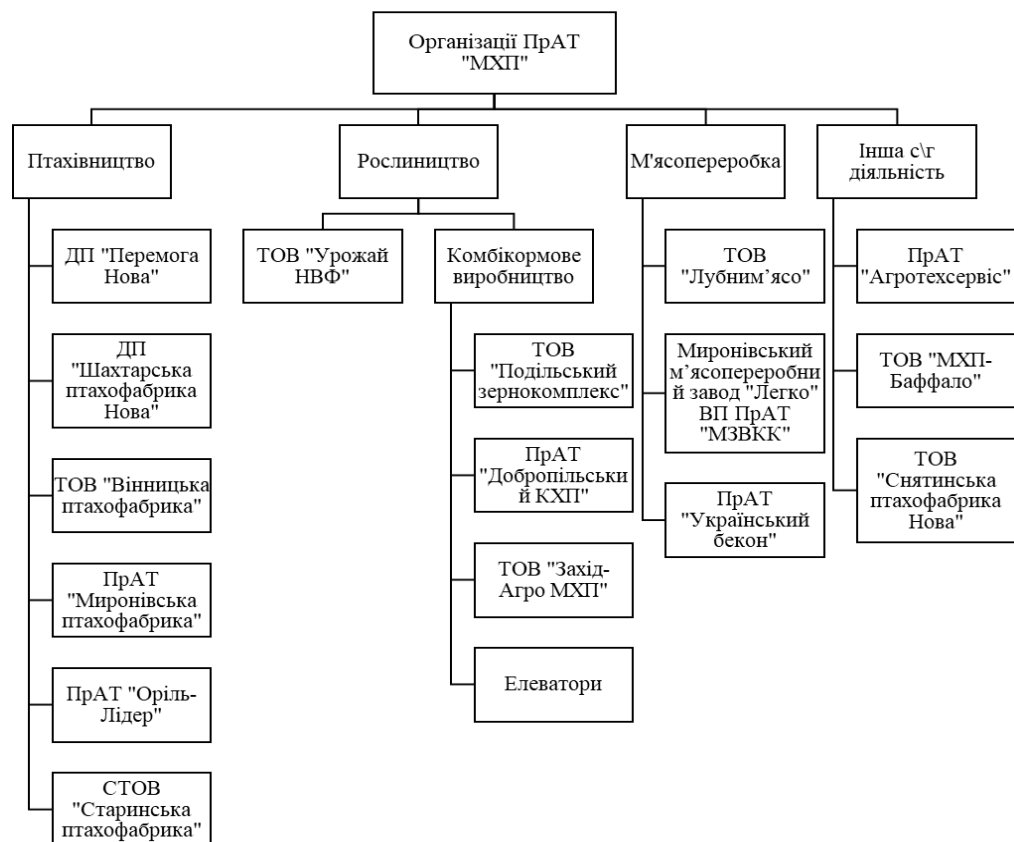


Рисунок 2.1 - Структура ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблена автором на основі [47]

Слід зазначити, що у ПрАТ «МХП» наявна «Лінія Довіри», до якої кожен працівник може звернутися за допомогою телефонного дзвінку або електронної пошти в разі: необхідності захисту або підтримки, при наявності переслідувань чи знущань на робочому місці, при підозрах протиправної поведінки, , таку як корупція або шахрайство, яка була скоєна або невдовзі має статися, а також якщо у працівника є пропозиції або рекомендації щодо способів покращення ведення бізнесу холдингу.

Щодо соціального аспекту підприємства, то компанія створила власний соціальний фонд - благодійний фонд «МХП-Громаді», який уже понад 6 років займається розвитком сіл та малих міст України. Через соціальні проекти розвивають освіту, медицину, культуру, екологію та соціальну інфраструктуру громад. Фонд працює в 14 областях України і здійснює діяльність в більш ніж 700 населених пунктах України. Незважаючи на військовий стан в країні фонд «МХП-Громаді» продовжує працювати. Наразі націленість роботи фонду стала допомога тим, хто стоїть на захисті, й тим, хто змушений покинути рідний дім, підтримує і діяльність інших суміжних фондів, які орієнтовані на допомогу медицині та захисту дітей.

Отже, ПрАТ «МХП» звичайно як і кожен бізнес працює задля отримання прибутку, але веде свою діяльність з реалізацією суспільних потреб. Перший аспект - це виробництво харчової промисловості, по-друге, надання робочих місць по всій території України, а також сплата податків для держбюджету , що є досить важливим для доброту суспільства.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від Реалізації	34464262	36852545	35973856	-878689	-2,38	2388283	6,93
Собівартість реалізованої продукції	26943084	28931627	28110066	-821561	-2,84	1988543	7,38
Валовий прибуток	7521178	7920918	7863790	-57128	-0,72	399740	5,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	3886371	2540864	2451917	-88947	-3,5	-1345507	-34,62
Фінансовий результат до оподаткування	3884211	5042752	1846825	-3195927	-63,38	1158541	29,83
Власний капітал	16723482	15434522	14736932	-697590	-4,52	-1288960	-7,71
Довгострокова заборгованість	9954234	10896888	18416792	7519904	69,01	942654	9,47
Поточна заборгованість	30544034	29918333	24370573	-5547760	-18,54	-625701	-2,05
Необоротні активи	16067751	13633005	11860868	-1772137	-13	-2434746	-15,15
Оборотні активи	17647888	18510328	20607916	2097588	11,33	862440	4,89
Рентабельність*	0,2791	0,2738	0,2797	0,0059	2,15	-0,0053	-1,89

** Розрахунок рентабельності: Валовий прибуток/ Собівартість*

Джерело: розроблена автором на основі [48]

Дані таблиці 2.1. свідчать про те, що прибуток до оподаткування зменшився за звітний період на 3196 млн грн, що склало -63,38%. Це негативно впливає на скорочення коштів, яких не вистачає підприємству для інвестування у розвиток. Збільшення вартості оборотних активів у звітному періоді на 2097,5 млн грн свідчить про значне збільшення обсягів господарської діяльності, що в майбутньому може позитивно відобразиться на фінансовому стані підприємства. При цьому виручка від реалізації зменшилася на -2,38% при зменшенні собівартості реалізованої продукції на -2,84%. Отриманий чистий прибуток також мав негативну тенденцію до скорочення – він зменшився на 3196 млн грн, або на -63,38%. Розрахувавши рентабельність бачимо, що фінансовий стан ПрАТ «МХП» нестабільний та фінансово нестійкий, така ситуація потребує постійного спостереження та коригування поточних дій, що стосуються фінансово-господарської діяльності.

Проаналізуємо склад персоналу підприємства за різними його ознаками. Для цього користуємось даними відділу кадрів. Аналіз персоналу ПрАТ «МХП»

почнемо із дослідження його складу за різними категоріями працівників (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

Структура персоналу підприємства						
Категорії персоналу	Роки					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	3142	11,39	3232	11,26	3275	11,81
Фахівці	5239	18,99	5258	18,32	4953	17,86
Службовці	488	1,77	600	2,09	305	1,1
Робітники	18719	67,85	19610	68,32	19198	69,23
Всього	27589	100	28700	100	27731	100
Склад персоналу за освітою та віком						
Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	Всього, осіб	%	Всього, осіб	%	Всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	27589	100	28700	100	27731	100
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього у тому числі:	11245	40,76	12924	45,03	13028	46,98
- неповну вищу освіту	2106	18,73	2537	19,63	2649	20,33
- повну вищу освіту	2577	22,03	3281	25,39	3472	26,65
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	2864	10,38	4478	16,23	4547	16,48
35-49	11943	43,29	8716	30,37	7238	26,1
50-54	2933	10,63	4207	14,66	3885	14,01
55-59	4820	17,47	5109	17,8	4648	16,76
60 і більше	5029	18,23	6010	20,94	7390	26,65

Джерело: розроблена автором на основі [49]

Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ПрАТ «МХП», можна зробити висновок, що за період 2020–2022 роки структура персоналу підприємства суттєво не змінилася. Відмітити можна незначне збільшення кількості працівників у 2021 р. на 1111 осіб, та скорочення у 2022 р. на 969 осіб. Суттєве скорочення чисельності відбулося через впровадження ряду процесів автоматизації на виробничих ділянках та зовнішнім чинником воєнного стану в країні. Також бачимо, що чисельність працюючих на ПрАТ «МХП» з вищою освітою у 2020 р.

становила 11245 особи, що складає 40,76% від середньооблікової; у 2021 році – 12924 особи (45,03%); у 2022 році – 13028 особи (46,98%). Провівши аналіз, бачимо постійне зростання персоналу з вищою освітою, яке становило на 6,22% за період 2020–2022 рр.

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. У 2021 р. спостерігається збільшення кількості працівників у віці 15–34 роки з величини 2864 осіб до 4478 особу, а у 2022 р. – до 4547 особи. Протягом трьох років зменшується кількість працівників віком 35–49 років. Працівників пенсійного віку у 2022 р. зменшилося на 35 осіб і склало 20,94%. Працівники віком 35–49 років є працівниками із достатнім досвідом роботи та кваліфікацією, і зменшення числа саме цієї вікової групи негативно впливає на результати роботи підприємства. Щодо працівників у віці 15–34 років, то ця група працівників є для підприємства, без сумніву, великим потенціалом у майбутньому, а їхнє звільнення може позбавити підприємства потужного кадрового потенціалу.

Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу визначають показники руху персоналу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Рух кадрів на підприємстві за 2020–2022 рр.

Роки	Всього звільнено за рік, осіб	Через скорочення штату, осіб	Звільнені за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	Прийнято (створено нові робочі місця), осіб	Коефіцієнт обороту за прийомом	Коефіцієнт обороту за звільненням	Коефіцієнт обороту загальний	Коефіцієнт плинності
2020	9429	0	8731	8591	0,31	0,34	0,65	0,32
2021	9241	301	8865	8264	0,29	0,29	0,61	0,31
2022	8152	229	7618	6780	0,24	0,24	0,54	0,27

Джерело: розроблена автором на основі [49]

Проаналізувавши дані, можемо відмітити нестабільність колективу. А саме, у 2021 р. у ПрАТ «МХП» відбувається звільнення працівників у кількості 8865 осіб

та прийом на роботу 8264 працівників. У 2022 році кількість звільнених та прийнятих працівників зменшується і складає відповідно 7618 та 6780 осіб. У 2022 році зберігається тенденція до зниження кількості звільнених та прийнятих працівників. Але в цілому за період 2020–2022 рр. у ПрАТ «МХП» спостерігаємо тенденцію зниження показників руху персоналу.

Проаналізувавши причини звільнення працівників за три роки спостерігаємо, що у 2020 р. вибуття склало 9429 особи, з яких 8731 – за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни; у 2021 р. вибуло 9241 особи, з них 8865 – звільнені з причин, які впливають на плинність кадрів; у 2022 році кількість звільнених склала 8152 особи, з яких звільнені з причин, що впливають на плинність кадрів – 8264 осіб.

Важливим показником руху кадрів є рівень коефіцієнта плинності, який не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник на ПрАТ «МХП» у 2020–2022 рр., бачимо, що високий рівень плинності (рисунок 2.2).

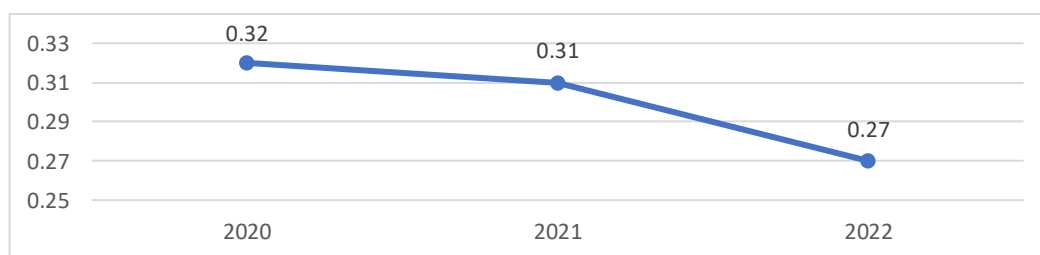


Рисунок 2.2 – Динаміка плинності кадрів на підприємстві за 2020–2022 рр.

Джерело: розроблена автором на основі [49]

Так, у 2020 р. він становив 0,32%, у 2021 р. – 0,31%, а у 2022 р. – 0,27%. Отже, бачимо, що компанії потрібно впроваджувати заходи, щоб знизити плинність працівників, шляхом зміцнення трудової дисципліни та покращення задоволеності персоналу.

В ПрАТ «МХП» відділи управління персоналу входять в дирекцію з організаційної ефективності та управління персоналом, які зображені на рис. 2.3.

**Дирекція з
організаційної
ефективності
та управління
персоналом**

- Відділ благополуччя та емоційного здоров'я
- Відділ комунікацій
- Відділ з аналітики персоналу
- Відділ компенсацій і пільг
- Відділ корпоративного навчання
- Відділ масового рекрутменту
- Відділ методології та управління процесів рекрутменту
- Відділ організаційного розвитку
- Відділ організаційного розвитку та винагород
- Відділ оцінки персоналу
- Відділ професійного навчання
- Відділ рекрутменту та адаптації
- Група з супроводу рекрутменту
- Регіональні департаменти з управління персоналом

Рисунок 2.3 - Дирекція з організаційної ефективності та управління персоналом

Джерело: розроблена автором на основі [47]

Було проаналізовано стан цифровізації бізнес процесів менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП». Результати аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Використання ПЗ при реалізації HR процесу

№ з/п	HR-процеси	Використання ПЗ при реалізації HR процесу
1	2	3
1	Кадрове планування та прогнозування	Система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud»
2	Добір персоналу	E-Staff, Microsoft Excel
3	Оцінювання персоналу	програма «Комплекс-Дос»
4	Менеджмент продуктивності персоналу	Система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud»
5	Управління компетентностями	програма «Комплекс-Дос»
6	Оформлення трудових відносин	програма «Комплекс-Дос»
7	Адаптація персоналу	Індивідуальні та групові сесії за допомогою інтерактивних відео презентацій
8	Кадрове діловодство	програма «1С: Зарплата та управління персоналом»

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
9	<i>Управління навчанням працівників</i>	Система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud»
10	<i>Управління трудовою кар'єрою</i>	Система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud» та програма «1С: Зарплата та управління персоналом»
11	<i>Процес розрахунку заробітної плати</i>	програма «1С: Зарплата та управління персоналом»
12	<i>Контроль відпусток та інших відсутностей</i>	програма «1С: Зарплата та управління персоналом»
13	<i>Менеджмент робочого часу</i>	програма «1С: Зарплата та управління персоналом»
14	<i>Мотиваційний менеджмент</i>	програма «1С: Зарплата та управління персоналом»
15	<i>HR-аналітика</i>	система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud»
16	<i>Управління витратами на персонал</i>	система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud»

Джерело: розроблена автором на основі власного дослідження

Працівники, в тому числі і служба персоналу, для роботи використовують віртуальні робочі столи, а саме сервіс VMware Horizon. У кожного свій логін і пароль для доступу робочого столу чи внутрішньої корпоративної сторінки Partners. Загалом використання віртуальних робочих столів (VDI) є великою перевагою підприємства, адже це надає можливість працювати не прив'язуючись до місця, можливістю гібридної форми роботи.

«VMware Horizon - це сервіс для створення і управління інфраструктури віртуальних робочих столів. Побудований на базі технологічного стека VMware він глибоко інтегрується з усіма продуктами компанії. VMware Horizon - це комплексне пакетне рішення для побудови, адміністрування та управління віртуальними робочими просторами. Horizon поєднує в собі стандартні характеристики VDI, але володіє власними перевагами технологій vSphere: моментальні знімки, vMotion, High Availability, Distributed Resource Scheduler та інші. Horizon це гнучкий і безпечний інструмент для вирішення завдань віртуальних робочих просторів.» [50]

Загалом персонал холдингу у своїй роботі використовують програми, які входять в пакет Microsoft 365. Microsoft 365 – це набір хмарних служб, це не лише Word, Excel і PowerPoint. Зберігання файлів відбувається в хмарному сховищі OneDrive. Щодо взаємодія між працівника та зовнішніми контрагентами відбувається через Microsoft Teams. За допомогою нього призначаються зустрічі, наради, співбесіди з кандидатами та обмін інформації працівників. Також у цій програмі кожен працівник має можливість знайти іншого працівника за іменем чи прізвищем, дізнатися про організаційну структуру та сформувати чи відредагувати свою візитку. Також працівники у роботі використовують Microsoft Outlook - професійна електронна пошта, яка синхронізована з календарем в Microsoft Teams. Дана корпоративна електронна пошта надає можливість вирішення внутрішніх організаційних питань та завдань, та комунікації з зовнішніми контрагентами – документообміну.

ПрАТ «МХП» відмовилось від паперових документів та запровадило електронний документообіг. Для цього використовую програму «Комплекс-Дос» - це система електронного документообігу, яка дозволяє автоматизувати процес обміну документами між різними підрозділами та співробітниками компанії. Система дозволяє ефективно керувати документами, створювати, підписувати та зберігати їх в електронному вигляді. Основні можливості системи «Комплекс-Дос»: електронний документообіг, керування документами, швидкий пошук документів, автоматичне формування звітів, зберігання документів в електронному вигляді.

Документи зберігають і при потребі редагуються в програмі 1С. За допомогою цього автоматизуються цикли обробки вхідної і вихідної інформації, внутрішня документація, процеси діловодства та взаємодія між працівниками. Програма «1С: Зарплата та управління персоналом» є комплексним програмним забезпеченням, що включає в себе різноманітні інструменти для ефективного управління персоналом організації. Серед основних функцій програми можна виділити наступні:

1. Облік працівників: програма забезпечує збереження повної інформації про кожного працівника, включаючи особисті дані, контактну інформацію, інформацію про досвід роботи, кваліфікацію та інше.
2. Управління вакансіями: програма дозволяє вести облік вакансій та кандидатів на роботу, забезпечує контроль за процесом підбору персоналу.
3. Управління кадровими документами: програма дозволяє зберігати, створювати та редагувати всі необхідні документи з кадрового обліку, включаючи трудові договори, накази, заяви та ін.
4. Розрахунок заробітної плати: програма дозволяє автоматизувати процес розрахунку заробітної плати працівників, включаючи розрахунок податків та зборів.
5. Управління відпустками та іншими відсутностями: програма дозволяє вести облік відпусток, лікарняних, декретних відпусток та інших видів відсутностей працівників.
6. Управління персональними розвитком: програма дозволяє вести облік індивідуального плану розвитку кожного працівника, включаючи планові заходи та оцінку їх виконання.
7. Звітність та аналітика: програма надає можливість формувати звіти про стан кадрового потенціалу, аналізувати дані про витрати на персонал.

Рекрутери у роботі користуються Microsoft Excel, для ведення процесу рекрутингу, звітності і програмою E-Staff, яка слугує базою кандидатів та вакансій. По своєму функціоналу E-Staff дозволяє автоматизувати певні процеси рекрутингу, такі як створення бази кандидатів, додавати їх до певної вакансії, вручну проводити по воронці, виставляючи їм статуси. Плюсом цієї програми є те, що у ній зберігаються усі дані про кандидата, і з плином часу не зникає, тобто у будь-який момент рекрутер має змогу перевірити нового кандидата по телефону чи прізвищу, чи є він базі і які примітки до нього наявні.

HR в компанії користуються програмою «SAP Analytics Cloud». У можливості цієї програми входить:

1. Аналітика ефективності працівників: дозволяє аналізувати ефективність працівників, рівень їх задоволення роботою та інші ключові показники.
2. Планування розвитку персоналу: дозволяє планувати розвиток кар'єри та навчання працівників. Він допомагає встановити цілі та задачі, розподілити завдання та керувати ресурсами.
3. Управління кадрами: дозволяє планувати та виконувати різні процеси управління кадрами, такі як найм, звільнення, оцінка роботи та інші.
4. Аналіз затрат на персонал: дозволяє аналізувати затрати на персонал та інші витрати, пов'язані зі здійсненням бізнесу.

Отже, проаналізувавши цифровізацію дирекції з організаційної ефективності та управління персоналом, наявні такі недоліки: довгий процес затвердження змін, створення та вирішення запитів, не автоматизовані процеси рекрутингу, звітність, присутність великої кількості рутинної роботи, не автоматизований процес адаптації та навчання працівників, Performance Management.

2.2. Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»

Задля якісного оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу, нами було проведено опитування працівників. Під час аналізу стану цифровізації та використання ПЗ в процесах менеджменту персоналу, було виявлено певні недоліки в процесах рекрутменту, адаптації та навчання нових працівників. Тому саме серед цих працівників було вирішено провести опитування, щоб виявити та конкретизувати проблеми та те, що можна автоматизувати за допомогою цифрових інструментів.

В опитуванні взяли участь 20 рекрутерів та 7 фахівців адаптації та навчання нових працівників. Опитувальники були створені за допомогою Google Forms, зміст яких подані у додатку А.

Перше опитування було проведене у групи рекрутерів. За результатами було виявлено, що частота використання ПЗ у роботі на найвищому рівні, тобто постійно, саме : E-Staff, програми пакету Microsoft, 1С та різноманітні інтернет ресурси. Результати оцінювання інтерфейсу, складності, зручності, швидкості та продуктивності, функціонал ПЗ подані на рис. 2.3

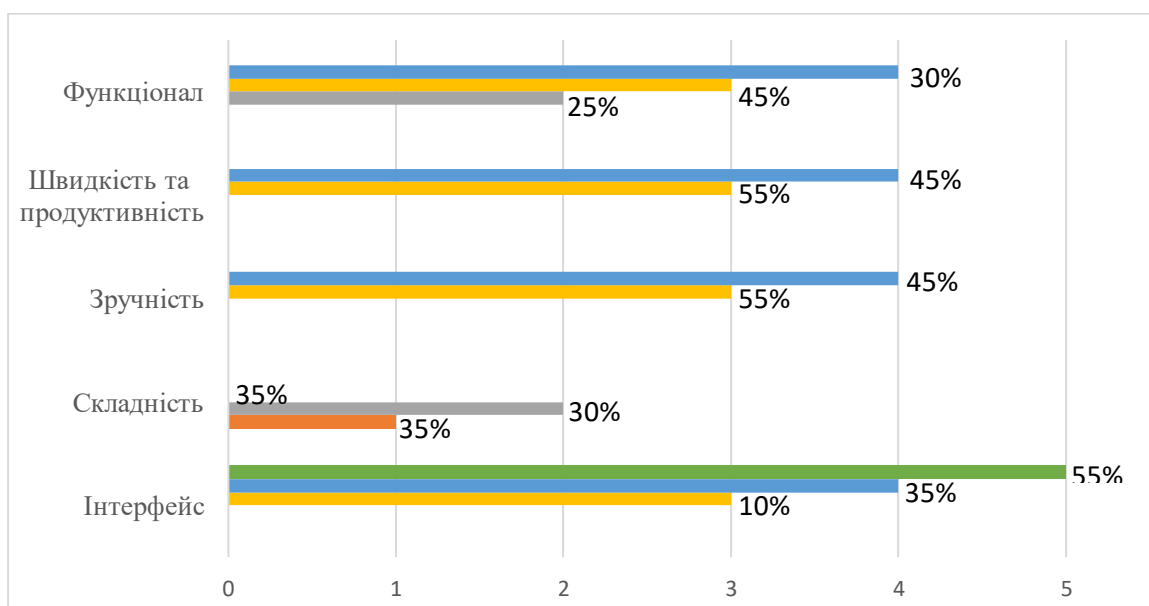


Рисунок 2.3 – Результати оцінювання ПЗ, які використовують рекрутери

Джерело: розроблена автором на основі власного дослідження

Результати показують, що ті ПЗ, якими користуються рекрутери є досить не складним, з зручним інтерфейсом, але не з повним функціоналом, який потрібний для забезпечення продуктивності. Також за допомогою опитувальника було виявлено, що рекрутери постійно використовують інтернет ресурси, включаючи соціальні мережи та job-портали такі як : Work.ua, Robota.ua, OLX, LinkedIn, Telegram, Facebook, Instagram.

Для більш виявлення більш конкретизованих проблем, було поставлено запитання, який саме процес у їхній роботі є найбільш часозатратно та отримали такі відповіді, які можна згрупувати на такі складові (рис. 2.4)



Рисунок 2.4 – Відповіді рекрутерів, на питання: «що є найбільш часозатратно у вашій роботі?»

Джерело: розроблена автором на основі власного дослідження

В свою чергу до рекомендацій рекрутерів, щодо цифровізації їхніх процесів, можна згрупувати усі відповіді на такі побажання:

- Пришвидшити процес звітності, щоб була можливість витягувати звіт з програм і мати можливість його автоматично візуалізувати для зручності.
- Додати інтеграцію з соціальні мережи та job-порталами.

Отже, перелічені часозатратні процеси є причиною того, що рекрутери витрачають більше часу на аналіз даних та формування звітів, а не на пряму роботу з кандидатами, що також впливає на їхню продуктивність та швидкість роботи. Зазначені рекомендації та недоліки можна автоматизувати за допомогою цифрових інструментів.

Друге опитування було проведене у фахівців з адаптації та навчання нових працівників. Результати свідчать про те, що часто використовувані ПЗ є система HR-аналітики «SAP Analytics Cloud», де вноситься та зберігається результат кожного працівника; Microsoft PowerPoint, для створення презентацій, адже як було зазначено вище процеси адаптації та навчання у формі індивідуальних та групових сесії за допомогою інтерактивних відео презентацій; Microsoft Teams для проведення цих зустрічей з працівника у різних регіонах, адже група фахівці територіально знаходиться у центральному офісі. працівника. Результати щодо оцінювання інтерфейсу, складності, зручності, ефективності використання ПЗ, складність оцінювання рівня адаптації працівників та рівень повноти інформації та матеріалу подані на рис. 2.5, де вказані середні значення отриманих результатів.

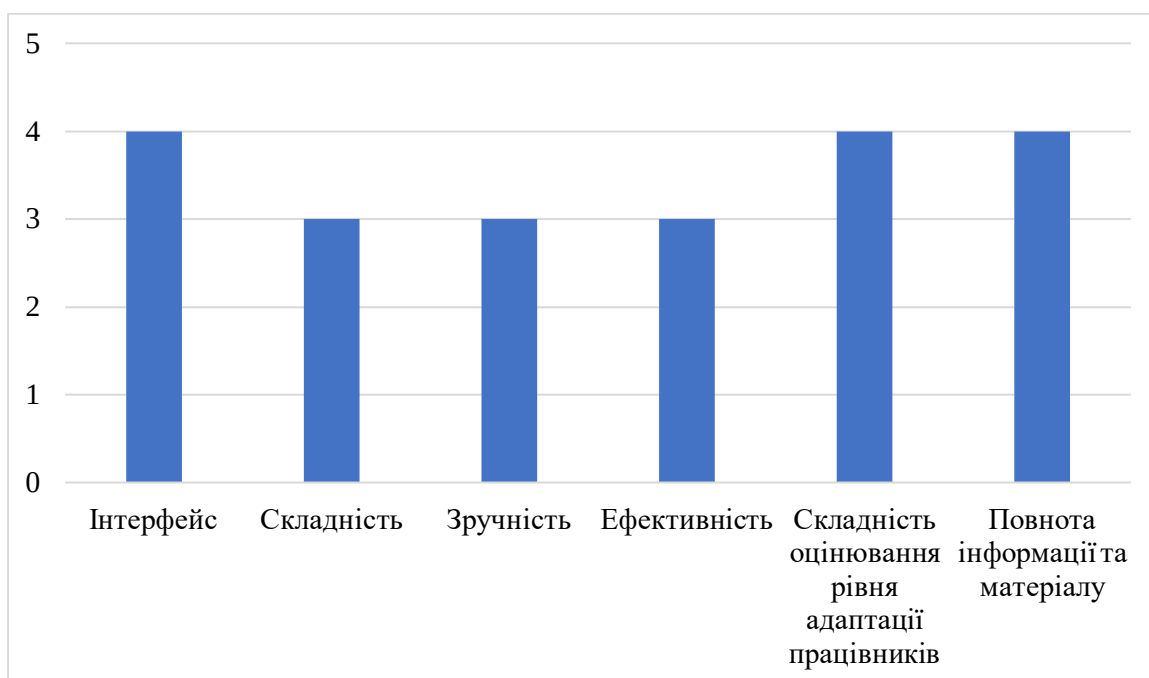


Рисунок 2.5 – Результати оцінювання ПЗ

Джерело: розроблена автором на основі власного дослідження

Як бачимо, інтерфейс ПЗ та наявності повноти інформації та матеріалу оцінені на високому рівні, складність зручність та ефективність на середньому, але відразу можемо помітити високу складність оцінювання рівня адаптації працівників за допомогою цих ПЗ.

Наступне питання було, яке стосувалось проблем, які виникають при використанні ПЗ для навчання та адаптації нових працівників має такі результати:

- Недостатній функціонал.
- Складність використання «SAP Analytics Cloud».
- Велика кількість матеріалів у різних джерелах.
- Складність відслідковування процесу адаптації та навчання нових працівників.
- Складність перевірки рівня адаптації працівників, адже працівники знаходять у різних регіонах країни.

Також доцільно відмітити запропоновані фахівцями рекомендації, які можна згрупувати в такі складові : зберігання всіх матеріалів в одному місці, додати на період адаптації та випробувального терміну чіткі завдання з можливістю відслідковування темпу їх виконання та проблеми, які виникають в процесі адаптації у працівника.

Отже, за допомогою опитувальника було виявлено недостатність функціоналу та деяку складність у використанні «SAP Analytics Cloud», також складність відслідковування процесу та перевірки рівня адаптації та навчання нових працівників. Саме ці недоліки можуть бути причинами не виявлення вчасно проблем у процесі навчання та адаптації, що може вплинути на ефективність роботи також і працівника, і в певній мірі стати причиною неефективної адаптації.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «МХП»

3.1 Проєкт заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП»

Провівши аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу та за допомогою опитування двох команд HR-департаменту, було виявлено певні недоліки. Тому для підвищення продуктивності роботи HR-департаменту пропонуємо наступні рекомендації щодо автоматизації процесів менеджменту персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо автоматизації процесів менеджменту персоналу

Недоліки	Рекомендації щодо вирішення	Методи вирішення	Очікуваний результат
1	2	3	4
Не автоматизований процес заповнення профілю кандидата	Впровадження ПЗ, яке матиме можливість інтеграції з job-порталами та соціальний мережами	Впровадження ATS HURMA	Рекрутери автоматизують рутинні процеси розміщення вакансії та заповнення профілю кандидата через інтегровану систему ATS HURMA
Довготривалий процес формування звітності та аналізу даних	Використання ПЗ, що дозволяє автоматично відслідковувати, аналізувати дані та формувати звітність	Впровадження ATS HURMA	Звіт та аналіз даних створюється і візуалізується автоматично в системі
Довготривалий процес створення та затвердження вакансії в системі 1С	Використання спільної платформи для HR-департаменту	Впровадження модулю ATS HURMA в HRM системі HURMA	Створення та затвердження заявки в парі кліків
Складність використання системи «SAP Analytics Cloud»;	Впровадження іншого ПЗ, який буде простіший і водночас ефективніший у використанні	Впровадження HRM системи HURMA	HRM HURMA система дає особливість простоти використання, що забезпечує ефективність роботи
Недостатній функціонал системи «SAP Analytics Cloud»	Впровадження іншого ПЗ з більшим функціоналом	Впровадження HRM системи HURMA	HRM HURMA система надає можливість комплексного функціоналу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Не автоматизований процес адаптації	Використання ПЗ для onboarding	Впровадження HRM системи HURMA, у яку включено модуль onboarding	HRM HURMA є досить зручним інструментом для onboarding
Складність відслідковування процесу навчання	Впровадження ПЗ у якому є можливість відслідковування прогресу навчання працівника	Впровадження LMS Collaborator	Управління навчання стане більш ефективнішим за допомогою великим спектром інструментів та функцій, які включені в LMS Collaborator
Велика кількість матеріалу для навчання у різних джерелах	Зберігати всі матеріали та ресурси в одному ПЗ	Впровадження LMS Collaborator	Всі матеріали та база знань в одному місці відфільтровані та упорядковані для зручності використання
Присутність великої кількості рутинної роботи	Використання тих ПЗ, які інтегруються один з одним	Використання в процесах роботи HRM системи HURMA, яка інтегрує з LMS Collaborator	Процеси адаптації та навчання працівників є автоматизовані

Джерело: розроблено автором за результатами виявлених недоліків

Оцінивши виявлені недоліки, можемо виділити такі рекомендації: додати можливість інтеграції з job-порталами та соціальними мережами в ПЗ для рекрутерів, а також можливість автоматично відслідковувати, аналізувати дані та формувати звітність; заміна системи «SAP Analytics Cloud» на більш простіший у використанні та більшим функціоналом ПЗ, впровадження LMS системи, за допомогою якої буде можливість зберігати всі матеріали та ресурси, а також відслідковування процесу та результатів навчання працівників; і в цілому використання тих ПЗ, які інтегруються один з одним.

Одним з виявлених недоліком є довготривалий процес затвердження вакансії в системі 1С, який є наслідком децентралізації даних. У компанії це відбувається таким чином, що керівник створює запит на вакансію, старший фахівець по роботі з персоналом аналізує функції, які необхідні для посади, окремо вносить в систему 1С з правками, фахівці організаційного розвитку структури, вносять свої коригування, і приймають або відхиляють запит на зміни оргструктури, після цього працівник, у якого є повноваження, витягує інформацію з 1С для відправки на

електронну пошту для HRBP, які затверджують запит, і вже потім, в свою чергу, ця заявка надходить для рекрутера. Це все досить довготривало, адже використовуються різні ПЗ, які не мають можливості інтегрування чи синхронізації з іншими ПЗ. Але за допомогою спільного ПЗ, а саме HRM системи HURMA цей процес буде набагато швидшим, адже запити надходитимуть в систему автоматично і зберігатимуться в одному місці, зміни будуть відображатися відразу в заявці, і після затвердження відображатимуться в модулі рекрутингу.

В основі запропонованих рекомендацій є впровадження HRM системи HURMA та LMS Collaborator. Хоча в ПрАТ «МХП» для певних функцій використовую систему HR-аналітики «SAP Analytics Cloud», але за результатами опитування виявили, що ця система має недостатній функціонал та складність у використанні. Загалом можемо виділити такі недоліки :

1. Висока ціна: SAP Analytics Cloud є досить дорогим рішенням порівняно з іншими системами аналітики даних. Вартість використання може варіюватись від кількох тисяч доларів на рік до десятків тисяч доларів на рік в залежності від різних факторів.

2. Складність використання: система SAP Analytics Cloud може бути складною, які не мають досвіду з використанням подібних програм. Для ефективного використання системи необхідно мати досить великий досвід в роботі з даними та розуміти її функціонал.

3. Обмежені можливості інтеграції: SAP Analytics Cloud має обмежені можливості інтеграції з іншими системами, що може створювати проблеми для компаній, які використовують різноманітні програми та інструменти.

4. Обмежена функціональність: хоча SAP Analytics Cloud надає широкі можливості для аналізу даних, деякі користувачі можуть відчувати обмеженість функціональності в порівнянні з іншими системами.

5. Незручний інтерфейс: інтерфейс SAP Analytics Cloud може бути незручним для деяких користувачів, що може створювати труднощі у використанні системи.

6. Проблеми з безпекою: система має проблеми з безпекою, що можуть становити загрозу для конфіденційності даних, якщо не вживаються необхідні заходи безпеки.

Як бачимо дана система має обмежені можливості інтеграції, тому працівники адаптації та навчання повинні постійно користуватися різними ПЗ і вносити дані вручну, і такої рутинної роботи є велика кількість. Адже перед початком основної роботи потрібно мати повну інформацію про працівника, яку потрібно витягнути з системи 1С, а після закінчення навчання чи адаптації вносити дані та результативність в SAP Analytics Cloud, це є досить незручно. Тому було запропоновано альтернативний варіант, який є більш легший та зручніший у використанні, та з більшим функціоналом і можливостями, а саме впровадження LMS Collaborator, з якою інтегрує HRM система HURMA.

Однією з переваг впровадження HRM системи є централізованість даних, що є відсутньою в процесах менеджменту персоналу ПрАТ «МХП». HRM системи HURMA має інтеграцію з job-порталами та соціальними мережами, що дозволить автоматично заповнювати профіль кандидата та розміщувати вакансії, і отримувати відгуки у системі. Це дозволить прискорити процес та зменшити кількість помилок, які можуть виникнути при ручному заповненні. Також модуль ATS HURMA має можливість автоматичного сорсингу резюме, Kanban-дошка та воронка рекрутингу, автоматична звітність та аналітика. Це дозволить автоматизувати процес рекрутингу, пришвидшити час на цих процесах і збільшити час роботи безпосередньо з кандидатами. Також перевагою використання цих систем в ПрАТ «МХП» є те, що все, що необхідне у адаптації та навчання знаходить в одному місці, адже HRM системи HURMA інтегрує також і з LMS Collaborator, що буде досить зручним у процесі адаптації та навчання працівників. За допомогою LMS Collaborator можна ефективно управляти навчанням працівників, відслідковувати їхній прогрес та результати, у ній міститься вся база матеріалів та відео-лекцій, тренінгів та багато іншого, загалом ця LMS має 76 функцій, що буде більш ніж достатньо в процесі навчання.

3.2. Економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендованих заходів щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві ПрАТ «МХП».

В попередньому підрозділі було розглянуто рекомендації щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу компанії «МХП». Запропоновані методи вирішення мають певні фінансову витрати. Прогнозні витрати, щодо запропонованих ПЗ наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозні витрати на запропоновані рекомендації щодо впровадження ПЗ в ПрАТ «МХП»

Метод	Пакет	Витрати на місяць, грн	Витрати на рік, грн.	Очікуваний результат
Впровадження HRM системи HURMA	Все включено (Всі процеси рекрутингу та HR в одній системі)	14 481,2	173 774 (при покупці пакету на рік - 20% знижки)	- Автоматизація рутинної роботи рекрутингу; - Інтеграція з job-порталами та соціальними мережами; - Створення та затвердження заявки на вакансію в парі кліків; - Зручна аналітика та звітність; - Комплексна та ефективна робота менеджменту персоналу; - Зрозумілий та сучасний інтерфейс; - Автоматизований onboarding; - Централізація даних.
Впровадження LMS Collaborator	Collaborator Company	19 000	228 000	- Управління навчанням; - Ресурси та матеріали систематизовані і розподілені по блокам і тренінгам; - Формування та налаштування плану курсу. - Призначення очних занять (дата, час, місце), прикріплення файлів для заняття, виставлення оцінок; - Інтеграція вебінарів з Microsoft Teams; - Відслідковування проблемних моментів навчання працівника; - Різноманітні звіти з навчання.

Джерело: розроблено автором за результатами запропонованих рекомендацій

Для підвищення ефективності менеджменту персоналу, особливо у процесі рекрутингу, адаптації та навчання було запропоновано впровадження двох ПЗ :

HRM системи HURMA – пакет «Все включено», у якому всі процеси рекрутингу та HR в одній системі з вартістю за рік 173 774 грн та LMS Collaborator – пакет «Collaborator Company» з вартістю 228 000 грн за рік використання. За допомогою цих систем можна усунути всі недоліки, які були виявлені в компанії «МХП». Після розрахунку впровадження рекомендованих ПЗ, отримаєм суму, яка складає 401 774 грн за рік.

Загалом після впровадження HRM системи HURMA компанія матиме такі показники покращення :

- Ефективність

HURMA дозволяє автоматизувати процеси менеджменту персоналу, що знижує час та зусилля, витрачені на рутинні завдання.

- Покращення прийняття рішень

HURMA забезпечує збір та аналіз даних, які можуть допомогти в прийнятті кращих рішень у сфері управління персоналом.

- Покращення комунікації

HURMA надає можливість швидко та ефективно комунікувати зі працівниками та керівництвом, що сприяє зміцненню взаємодії та покращенню робочого процесу.

- Підвищення задоволеності працівників

HURMA дозволяє підвищити задоволеність працівників, надаючи їм можливість брати участь у процесах прийняття рішень, забезпечуючи відкриту комунікацію та допомагаючи відстежувати їхні успіхи в роботі.

- Збереження даних

HURMA забезпечує зберігання даних про співробітників, що допомагає відстежувати їхні кар'єрні та особисті успіхи, а також забезпечує виконання вимог законодавства щодо збереження даних.

Також за допомогою 76 функцій LMS Collaborator можна підвищити ефективність навчання працівників, та отримати такі переваги використання цією системою :

- Гнучкість

LMS Collaborator дозволяє відтворювати будь-який тип навчального контенту, включаючи текст, відео, аудіо, тестування та інші форми візуального матеріалу. Крім того, LMS Collaborator підтримує інтеграцію з іншими програмними продуктами, що забезпечує гнучкість та інтегрованість з іншими системами.

- Підвищення ефективності навчання

LMS Collaborator надає можливість створювати інтерактивні курси з динамічним контентом, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу. Крім того, в системі можна відстежувати прогрес кожного студента та проводити оцінку знань.

- Покращення комунікації

LMS Collaborator надає можливість комунікувати, обмінюватися матеріалами та задавати питання через чат, форум або електронну пошту. Це забезпечує покращення комунікації та збільшує залученість студентів.

- Ефективне використання ресурсів

LMS Collaborator дозволяє зберігати та керувати навчальним контентом в одній системі, що зменшує затрати на друк та розповсюдження навчального матеріалу.

- Зручний доступ:

LMS Collaborator дозволяє отримувати доступ до матеріалів та курсів в будь-який час та з будь-якого місця, що забезпечує зручність та гнучкість навчання.

Для прогнозування зростання чистого доходу після використання цих ПЗ в процесах менеджменту персоналу було проведено опитування HRBP та HRD ПрАТ «МХП», які мають досвід більше 10 років роботи на керівних посадах, тому їх прогнози об'єктивно досить реалістичні. Експертні оцінки були проставлені на основі нормативних розрахунків витрат у компанії. Було опитано 7 експертів, результати яких наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікуваний приріст чистого доходу в результаті впровадження рекомендованих ПЗ на 2024 рік

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого прибутку, %	0,2	0,4	1,2	1,1	0,9	0,5	0,8

Джерело: складено автором за результатами оцінки експертів

Як можемо побачити результати опитування є досить різноманітними, у які входить песимістичний прогноз – 0,2 %, вірогідний прогноз – 0,8% та оптимальний прогноз - 1,2%. Використовуючи формулу методу стандартного розподілу вірогідності (3.1), розрахуємо очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих ПЗ :

$$ОП = \frac{(O+4*B+П)}{6}, \quad (3.1)$$

де, ОП - очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо покращення соціально психологічного клімату;

О - оптимальний прогноз;

В - вірогідний прогноз;

П- песимістичний прогноз.

Отже, ОП = $(1,2+4*0,8+0,2)/6 = 0,77 \%$.

За результатами розрахунку, очікуване зростання прибутку складає 0,77 % у 2024 році. Враховуючи прогнозе зростання результатів діяльності менеджменту персоналу «МХП» в результаті впровадження ПЗ, можемо спрогнозувати чистий прибуток ПрАТ «МХП» у 2024 році(табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Прогнозні значення чистого прибутку ПрАТ «МХП», після впровадження рекомендованих ПЗ

п/п	Показники	2022 р	План на 2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий прибуток, грн	7863790	7924341,18	60551,18	0,77

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Як можемо побачити прогнозне зростання чистого прибутку складатиме 60551,18 грн, що становить 0,77%. Також важливим є показником ефективності запропонованих заходів щодо цифровізації процесів менеджменту персоналу. Для цього використали класичну формулу ефективності запропонованих заходів (3.2) :

$$ЕФ = \frac{Е}{В}, \quad (3.2)$$

де, ЕФ – ефективність запропонованих заходів;

Е- сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів;

В- заплановані витрати.

Отже, отримаєм $ЕФ = (60551,18/401774)*100 \% = 15 \%$

За допомогою запропонованих рекомендацій ефективність діяльності менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП» збільшиться на 15% , та прибуток компанії зросте на 0,77%. Водночас як наслідок оптимізації процесів управління персоналом та навчання працівників підвищиться продуктивність компанії, також запропоновані заходи можуть допомогти компанії залучити та утримати талановитих працівників, забезпечуючи їм зручне та ефективне навчання та розвиток.

Також дані заходи крім економічного має і соціальний ефект, а саме : впровадження цих систем може зробити компанію більш конкурентоздатною та стійкою, що може мати позитивний вплив на соціальний розвиток компанії, для працівників впровадження цих систем надає доступ до якісної навчальної інформації та розвивати свої навички та знання, що може сприяти їхньому професійному розвитку. Також за допомогою цих ПЗ покращується комунікація в організації, підвищення задоволеності працівників, зниження рівня конфліктів через прозорість та чіткість управління персоналом, підвищення мотивації працівників, забезпечуючи їм можливість розвитку професійних навичок на знань та кар'єрного зростанню.

ВИСНОВКИ

Отже, у даній кваліфікаційній бакалаврській роботі був здійснений аналіз теоретичних аспектів цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу. Після детального аналізу наукових публікацій на дану тему, було зазначено, що цифровізація процесів менеджменту персоналу є досить актуальним питанням, його широко проаналізовано різними авторами. Та на основі аналізу, зроблено висновок, що поняття цифровізації в менеджменті персоналу - це переосмислення і пошук більш ефективних та інноваційних підходів, а цифровізація процесів менеджменту персоналу – це контроль і управління роботою, що виконується відділом кадрів значною мірою в цифровому середовищі.

Також у роботі розглянуті переваги та недоліки впровадження ПЗ, як інструменту цифровізації. Були зазначені такі переваги : наймання персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі. Тому зосередження викладеного матеріалу було на важливості впровадження та вибору HRM систем. Критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модуль OKR і рекрутингу, опитування в системі. Ми провели огляд 5 популярних HRM систем: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR. І на основі огляду було зроблено висновок, що найефективнішою є українська Hurma System, адже якщо оцінювати її по вище згаданих критеріям, то у ній наявний OKR, об'єднаний HR та рекрутинг, є можливість створення опитування в системі. Плюсом є те, що всі модулі включені в тарифи, а саме: Core HR, Self management, Performance management, ATS, Gamification, Analytics and Statistics.

За практичну основу був здійснений детальний аналіз стану цифровізації холдингу ПрАТ «МХП». Після виявлених недоліків, був запропонований проєкт заходів для вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу у ПрАТ «МХП». Дані висновки мають практичне застосування не лише для даного холдингу, а також і для інших компаній.

Оцінивши стан цифровізації процесів менеджменту персоналу були виявлені такі недоліки: довгий процес затвердження змін, створення та вирішення запитів, не автоматизовані процеси рекрутингу, звітність, присутність великої кількості рутинної роботи, не автоматизований процес адаптації та навчання працівників, Performance Management. Для підвищення ефективності менеджменту персоналу, особливо у процесі рекрутингу, адаптації та навчання було запропоновано впровадження двох ПЗ: HRM системи HURMA – пакет «Все включено», у якому всі процеси рекрутингу та HR в одній системі з вартістю за рік 173 774 грн та LMS Collaborator – пакет «Collaborator Company» з вартістю 228 000 грн за рік використання. За допомогою цих систем можна усунути всі недоліки, які були виявлені в компанії «МХП». Після розрахунку впровадження рекомендованих ПЗ, отримали суму, яка складає 401 774 грн за рік.

За допомогою запропонованих рекомендацій прогнозний економічний ефект є те, що ефективність діяльності менеджменту персоналу в ПрАТ «МХП» збільшиться на 15%, та прибуток компанії зросте на 0,77%. А соціальний ефект заходів включає підвищення конкурентоздатною та стійкою, що може мати позитивний вплив на соціальний розвиток компанії, сприяння професійного розвитку працівників, покращення комунікації в колективі, підвищення задоволеності працівників, зниження рівня конфліктів через прозорість та чіткість управління персоналом, підвищення мотивації працівників, забезпечуючи їм можливість розвитку професійних навичок та знань та кар'єрного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Honore T. Digitization is not an intangible business development. *5 articles on disruption*. 2016. Р.7-8 URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (дата звернення: 16.04.2023)
2. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. *i-SCOOP*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 08.05.2023).
3. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?. *ARC Advisory Group*. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (дата звернення: 08.05.2023).
4. Daschenko N. M. The Socially Responsible Human Resources Management of Enterprise in the Conditions of Digitization of the Economy. *Business Inform*. 2020. Т. 4, № 507. С. 424–432. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432> (дата звернення: 08.05.2023).
5. Бей Г.В., Серeda 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: 08.05.2023).
6. Кіпішинова О.В., Сметаніна Л.С. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. *Актуальні проблеми державної служби*. 2021. № 3(84). С. 202-205.
7. Форд М. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього безробіття. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.
8. Performance of planar multisite microprobes in recording extracellular single-unit intracortical activity / K. L. Drake та ін. *IEEE Transactions on Biomedical Engineering*. 1988. Т. 35, № 9. С. 719–732. URL: <https://doi.org/10.1109/10.7273> (дата звернення: 08.05.2023).
9. Келлі К. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє. Київ: Наш Формат, 2018. 362 с.

10. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга епоха машин. Робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій. Київ: Форс, 2018. 236 с.
11. Колот А.М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 жовт. 2019 р. КНЕУ. Київ, 2019. С. 13–28. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1622/1/%E2%84%9610.pdf> (дата звернення: 25.04.2023)
12. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. №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)
13. Digitalization of Personnel Management Processes: Reserves for Using Chatbots / N. Danylevych et al. *CEUR Workshop Proceeding*. 2021. 3106. pp. 166–176.
14. Ексабайтова економіка: Т 26 підручник / за наук. ред. Татомир І. Л., к.т.н. Шульжик Ю.О. Трускавець: ПОСВІТ, 2022. 292 с.
15. Lopushniak H., Kravchuk O. Conceptual Frameworks for Personnel Management Processes Reengineering in the Digital Economy. *The Baltic Scientific Journals*. 2020. Vol. 08. Issue 01. P. 40-50.
16. Автоматизація HR-діяльності в період пандемії коронавірусу COVID - 19: особливості, тренди, підходи / Щетініна Л. В. та ін. *"Znanstvena misel" journal*. 2021. Том 1. №50. С. 6-10. URL: <http://www.znanstvena-journal.com/wp-content/uploads/2021/01/Znanstvena-misel-journal-%E2%84%9650-2021-Vol-1.pdf> (дата звернення: 25.04.2023)
17. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2. № 13 URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (дата звернення: 25.04.2023)

18. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13-17.
19. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 218–220. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35210/Sts_11_20_51.pdf?sequence=1 (дата звернення: 25.04.2023)
20. 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) (дата звернення: 25.04.2023)
21. Варга В. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (дата звернення: 25.04.2023)
22. Гуренко А, Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №19 С. 739–745. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (дата звернення: 25.04.2023)
23. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> (дата звернення: 25.04.2023)
24. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С.172–191 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19 (дата звернення: 25.04.2023)
25. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (дата звернення: 25.04.2023)

26. Кравчук О.І., Варіс І.О., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №2. С.48-66. DOI: 10.15276/mdt.5.2.2021.5 (дата звернення: 25.04.2023)
27. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій, *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 28. Частина 2. 2018. С 119-123. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48> (дата звернення: 25.04.2023)
28. Автоматизація HR – модний тренд чи необхідність?. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobhidnist> (дата звернення: 08.05.2023).
29. Oxford Learner's Dictionaries | Find definitions, translations, and grammar explanations at Oxford Learner's Dictionaries. *Oxford Learner's Dictionaries | Find definitions, translations, and grammar explanations at Oxford Learner's Dictionaries*. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (дата звернення: 08.05.2023).
30. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення: 08.05.2023).
31. Digital HR - the Future of Human Resources Administration / S. G. Rudakova та ін. *Business Inform*. 2020. Т. 1, № 504. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (дата звернення: 08.05.2023).
32. HR-processes digitization in present-day developments / N. Danylevych та ін. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Т. 64, № 3. С. 147–156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (дата звернення: 08.05.2023).
33. 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 Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 17-18 березня 2021 р. / Дніпро: ЮРСЕРВІС, 2021. С. 162-165. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_konf_nmetau_17-18.03.2021.pdf (дата звернення: 08.05.2023).

34. 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. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 08.05.2023).

35. Портрет українського IT-рекрутера в 2022 году | Evotalents. *EvoTalents*. URL: <https://evotalents.com/uk/blog/79> (дата звернення: 08.05.2023).

36. Захоплюючий софт для автоматизації рекрутингу. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (дата звернення: 02.05.2023).

37. Hire Learning. *Breezy*. URL: <https://breezy.hr/hire-learning> (дата звернення: 02.05.2023).

38. Вся воронка рекрутингу – як на долоні. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/capabilities/recruiting/> (дата звернення: 02.05.2023).

39. Hiring software for people-first companies. *Greenhouse* URL: <https://www.greenhouse.com/uk> (дата звернення: 02.05.2023).

40. Recruit quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution. *Zoho Recruit*. URL: <https://www.zoho.com/recruit/> (дата звернення: 02.05.2023).

41. LMS Collaborator + HRM HURMA | LMS Collaborator. *LMS Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/lms-collaborator-hrm-hurma/> (дата звернення: 08.05.2023).

42. BambooHR: HR Software with a heart. *BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/j/> (дата звернення: 08.05.2023).

43. HR Software Solutions. *Zoho People*. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 08.05.2023).

44. The People Operating System. *Personio*. URL: <https://www.personio.com/> (дата звернення: 08.05.2023).

45. HRM система для автоматизації HR, рекрутинга і OKR. *Hurma System*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 08.05.2023).
46. Create amazing work-life experiences for your people with Sage HR. *Sage HR*. URL: <https://sage.hr/> (дата звернення: 08.05.2023).
47. Звіт зі сталого розвитку МХП за 2021 рік. *Працюємо заради Перемоги*. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/a8005/72d18/3551f5fea28.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
48. Financial Information. *Працюємо заради Перемоги*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/mhp-se/financial-information> (дата звернення: 10.03.2023).
49. Нефінансовий звіт МХП. *Працюємо заради Перемоги*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nefinansovi-zvity> (дата звернення: 10.03.2023).
50. VMware Horizon vs стандартний VDI - відмінності та переваги. *De Novo – еталонний провайдер хмарної інфраструктури VMware*. URL: <https://denovo.ua/blog/vmware-horizon-vs-vdi-osnovne> (дата звернення: 12.03.2023).

ДОДАТОК А

Зміст опитувальників

Опитувальник для рекрутерів					
Як часто ви використовуєте ПЗ в своїй роботі?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Якими саме ПЗ ви користуєтесь?	<u>відкрита відповідь</u>				
Оцініть інтерфейс ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть складність ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть зручність ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть швидкість та продуктивність ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть функціонал ПЗ, яке ви використовуєте?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Які соціальні мережи та job-порталами ви використовуєте у роботі?	<u>відкрита відповідь</u>				
Що є найбільш часозатратно у вашій роботі?	<u>відкрита відповідь</u>				
Які є ваші рекомендації щодо покращення ПЗ, яке ви використовуєте?	<u>відкрита відповідь</u>				
Опитувальник для фахівці адаптації та навчання					
Як часто ви використовуєте ПЗ в своїй роботі?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Яке ПЗ ви використовуєте для проведення навчання та адаптації нових працівників?	<u>відкрита відповідь</u>				
Оцініть інтерфейс ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть складність ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть зручність ПЗ, яке ви використовуєте	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть ефективність використання ПЗ для навчання та адаптації нових працівників	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть складність оцінювання рівня адаптації працівників	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Оцініть рівень повноти інформації та матеріалу для навчання та адаптації нових працівників	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Які проблеми виникали при використанні ПЗ для навчання та адаптації нових працівників?	<u>відкрита відповідь</u>				
Які є ваші рекомендації щодо покращення ПЗ, яке ви використовуєте?	<u>відкрита відповідь</u>				

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

ID перевірки:
1015219966

Дата перевірки:
24.05.2023 10:09:58 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 10:13:08 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Бацман_керівник_Варіс

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11235 Кількість символів: 86226 Розмір файлу: 330.63 KB ID файлу: 1014897466

11.3% Схожість

Найбільша схожість: 1.5% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1011570201)

6.91% Джерела з Інтернету

340

Сторінка 55

8.14% Джерела з Бібліотеки

603

Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Віддалена робота стала нормою для більшості компаній. Про це свідчать статистичні дані Global Workplace Analytics про те, що «регулярна дистанційна робота у 2021 році зросла на 216% відносно 2005 року» [1]. В сучасних умовах військової агресії ЗФ українські роботодавці перейшли на віддалену роботу. Як зазначено у дослідженні групи «Рейтинг»: «...у звичному режимі продовжує працювати трохи менше чверті (22%) працівників, ще майже стільки ж (21%) перейшли на віддалену роботу або працюють частково. Соціологи зауважують, що така ситуація на ринку праці вказує не лише на економічні проблеми, але й психологічні. Втрата роботи додає невпевненості, зміни завжди пов'язані з тривогою за майбутнє своє і близьких. Найбільше від цього потерпають жителі східних областей, вимушені переселенці та молодь до 35 років» [2].

Така тенденція несе за собою деякі певні труднощі під час організації процесу оцінювання ефективності віддаленої роботи у віддаленому режимі. Але сучасні цифрові інструменти розширюють можливості для вирішення цього питання. Оцінювання ефективності передбачає спостереження за процесом, який сприяє ефективному управлінню керівниками та командами для досягнення їхніх цілей та успіху організації; має включати встановлення правильних стандартів, постановку перед працівниками чітких та реалістичних цілей тощо. Реалізація цих завдань в умовах віддаленої роботи вимагає використання спеціалізованих цифрових інструментів, особливо для контролю за роботою працівників, наприклад, програмне забезпечення управління завданнями або програми для відстеження часу. Цифрові інструменти можуть надати статистичні дані щодо результатів роботи членів віддаленої команди; мають певні функції, які можуть підвищити продуктивність праці персоналу. Використання програм для оцінювання ефективності віддаленої роботи надає можливість централізувати діяльність персоналу, завдяки чому мінімізується втрата даних, підвищується ефективність роботи, мотивується командна робота та забезпечується безперебійна комунікація, що призводить до підвищення загальної продуктивності.

Для оцінювання віддалених працівників можна також використовувати цифрові інструменти для самооцінювання, що дає уявлення про те, як працівники сприймають свою цінність для компанії та як бачать власний розвиток. Використовуючи програмне забезпечення із вбудованим штучним інтелектом, результати аналізу відповідей працівників матимуть більшу вагомість при прийнятті кадрових рішень.

Особливо важливі при організації процесу оцінювання віддаленої роботи у постійний зворотній зв'язок та комунікація. Вони впливають на продуктивність працівників та допомагають їм рухатись в правильному напрямку, самостійно оцінювати результативність своєї роботи. Згідно дослідження «...63% персоналу вважають за краще зворотний зв'язок, а не похвалу» [3]. Надання зворотного зв'язку підвищує задоволеність роботою, мотивацію та продуктивність. Зворотній зв'язок від працівників важливий для покращення управлінської роботи та навичок. Діалог сприяє комфортному, прозорому та продуктивному робочому середовищу. Тому для зручності оцінювання віддаленої роботи можна також використовувати форми в електронному вигляді. Цифрове фіксування оцінок, зворотного зв'язку, наданого та отриманого, дає змогу відстежувати розвиток кожного працівника.. Крім того, це дає можливість для керівників і працівників краще зрозуміти один одного. Використання розділу коментарів персоналу створить платформу для всіх учасників, щоб обговорити свої думки та думки щодо досвіду роботи в організації.

Оцінювання віддаленої роботи має охоплювати заздалегідь продумані питання та загалом включати в себе те, що пройшло добре, що можна було б покращити та які цілі працівники на майбутнє. Сучасна практика оцінювання тяжіє до аналізу цінностей і професійних компетентностей працівників, а також вимог до навчання та розвитку, використання оцінки 360, співбесід «one-to-one» тощо. Якісний огляд форм оцінювання працівників, дозволи нам зробити висновки про доцільність використання в дистанційному режимі наступних: *оцінювання на основі цілей*, метою якої є оцінити результативність працівників у порівнянні з виконанням поставлених цілей або завдань; *самооцінювання* дає можливість поміркувати та оцінити власний досвід роботи, а для керівника відповіді працівників проілюструють сильні сторони та проблемні місця, які потребують додаткової допомоги; *експертне оцінювання* дає змогу отримати інформацію з різних сторін, завдяки тому, що колеги та керівники оцінюють поведінку і професійні якості працівника та визначити який внесок людина вносить у свою команду; *оцінювання професійного розвитку* спонукатиме працівника займатися саморозвитком, що позитивні наслідки як для нього, так і для роботодавця.

Саме тому для комплексного вирішення проблемних питань в організації оцінювання ефективності віддаленої роботи пропонуємо використовувати наступні цифрові інструменти – програмне забезпечення для менеджменту продуктивності (з англ.: performance management software, скор. PMS), яке допомагає керівникам встановлювати стандарти роботи працівників і оцінювати роботу окремого кожного. PMS використовуються для управління прогресом, продуктивністю та розвитком працівників у взаємозв'язку з цілями організації. Компанії використовують PMS для сприяння змістовним і постійним обговоренням між менеджерами та працівниками. Ці цифрові інструменти дозволяють керівникам проводити огляди ефективності працівників, вести записи тем для обговорення, встановлювати цілі працівників і забезпечувати зворотній зв'язок на 360 градусів. Багато рішень PMS пропонують можливості організаційного планування, які допомагають HR-відділам забезпечити наявність певних навичок в організації та планувати непередбачувані випадки зміни на

випадок звільнення. PMS часто інтегрується з програмним забезпеченням для управління винагородами, тому оцінка та огляди роботи співробітників можуть безпосередньо впливати на рішення щодо винагород. Особливості PMS, які актуальні для оцінювання ефективності віддаленої роботи: полегшують процес перевірки ефективності працівників; вмикають 360-градусний зворотний зв'язок між керівниками, працівниками та колегами; допомагають відстежувати цілі для окремих працівників; дозволяють користувачам оцінювати ефективність працівників у зв'язку з загальними цілями компанії; створюють детальні інформаційні панелі або звіти з даних про ефективність працівників; зберігають історичні дані огляду ефективності. Найуспішнішими прикладами такого програмного забезпечення за статистикою G2.com є Paylocity, Lattice, BambooHR, 15Five, UKG Pro, Paycom, Workforce Now, Workday HCM, Culture Amp, Leapsome Performance Management та інші [4].

Оцінювання ефективності віддаленої роботи дає працівникам та роботодавцям засіб для визначення та обговорення напрямів де необхідно підвищення ефективності. Своєю чергою, керівники повинні переконатися, що працівники розуміють, чого від них очікують і як оцінюється та вимірюється їхня діяльність під час віддаленої роботи, а також враховувати середовище, в якому працює працівник, і бути готовими давати структурований і конструктивний зворотний зв'язок, коли працівники працюють не ефективно.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Latest work-at-home/telecommuting/remote work statistics. *Global Workplace Analytics*. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> (дата звернення: 03.05.2022).

2. Пласконь Є. Економічні збитки від війни: скільки українців втратили роботу через Росію. *Сьогодні*. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/ekonomicheskiiy-ushcherb-ot-voyny-skolko-ukraincev-poteryali-rabotu-iz-za-rossii-1610397.html> (дата звернення: 05.05.2022).

3. Zenger J., Folkman J. Your employees want the negative feedback you hate to give. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give> (дата звернення: 04.05.2022).

4. Best performance management systems. *G2*. URL: <https://www.g2.com/categories/performance-management> (дата звернення: 06.05.2022).

Електронний науковий журнал ISSN (ONLINE): 2522-4263

ПРИАЗОВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК СЕРТИФІКАТ

ВИДАНИЙ

Варіс І. О.

кандидату економічних наук, доценту,
доценту кафедри соціоекономіки та управління персоналом;

Кравчук О.І.

кандидату економічних наук, доценту,
доценту кафедри соціоекономіки та управління персоналом;

Бацман І.С.

здобувачу вищої освіти,

що підтверджує прийняття статті на тему *«Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу»* до розміщення в електронному науковому фаховому виданні Класичного приватного університету *«Приазовський економічний вісник»*, Випуск № 4 (36) 2023.

Матеріали будуть опубліковані на офіційному сайті журналу <http://pev.kpu.zp.ua> (Видання включено до Переліку електронних фахових видань України (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409)

Бібліографія статті:

Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. *Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу*. 2023. № 4 (36). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-36>

Головний редактор,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри національної економіки,
маркетингу та міжнародних економічних відносин



Гальцова О. Л.