

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та адміністрування**  
**073 -Менеджмент**

Форма навчання: Денна

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Цифрові технології менеджменту персоналу»

*(назва теми)*

Здобувача: Митяй Сніжана Володимирівна

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Варіс Ірина Олександрівна \_\_\_\_\_

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

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Київ 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 проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

О.І. Кравчук (підпис) (ініціали,  
прізвище) \_\_\_\_\_ 202\_ р

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)  
\_\_\_\_\_ 202\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Митяй Сніжани Володимирівни**

**Денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу»

Темі затверджено наказом ректора Університету від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**

**АТ «Універсал Банк»**

## **План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1. Теоретичні аспекти цифрових технологій в менеджменті персоналу.**

**Розділ 2. Аналіз практик цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».**

**Розділ 3. Вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».**

**Об'єкт дослідження:** процеси менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

**Предмет дослідження:** теоретичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** аналіз теоретичних основ цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналізу стану цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

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

### **У Розділі 1**

- дослідити основи цифровізації менеджмент персоналу;
- визначити основні напрями використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;

### **У Розділі 2**

- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ «Універсал Банк» (Монобанк);
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк» (Монобанк);

### **У Розділі 3**

- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк»;
- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк».

**Завдання підготував**

**науковий керівник**

*(підпис)*

**доцент Варіс І.О.**

*(ініціали, прізвище)*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**Завдання одержав  
здобувач**

*(підпис)*

**Митяй С.В.**

*(ініціали, прізвище)*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## *Цифрові технології в менеджменті персоналу*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен має по три підрозділи. Перший розділ висвітлює теоретичні засади цифрових технологій в менеджменті персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 69 аркуша, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 7 таблиць, 2 рисунка. Під час написання використано 51 джерело. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

**Об'єкт дослідження:** процеси менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

**Предмет дослідження:** теоретичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** аналіз теоретичних основ цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналізу стану цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

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

- дослідити основи цифровізації менеджменту персоналу;
- визначити основні напрями використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;
- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ «Універсал Банк» (Монобанк);
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк» (Монобанк);
- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк»;

- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: літературний аналіз (проведення систематичного огляду наукових статей, книг, досліджень та публікацій, що стосуються використання цифрових технологій в менеджменті персоналу). Цей підхід дозволив зрозуміти основні концепції, теорії та практики в даній області. Емпіричні дослідження (проведення спостережень, опитувань, інтерв'ю та аналізу даних для збору конкретних фактів та дослідження впливу цифрових технологій на різні аспекти менеджменту персоналу). Цей підхід дозволив отримати конкретні дані та оцінити ефективність використання цифрових інструментів у реальних умовах. Моделювання та аналітика (використання математичних моделей, алгоритмів та статистичних методів для прогнозування та аналізу впливу цифрових технологій на менеджмент персоналу). Цей підхід дозволив встановити взаємозв'язки та зробити прогнози засобами аналітики та обробки даних.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в виявленні ефективності використання цифрових технологій в різних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг та відбір, навчання та розвиток, збереження талантів та мотивація працівників.

**Практичне значення дослідження** полягає у впровадженні розроблених цифрових технологій в процесі рекрутингу та відбору персоналу, що може значно покращити ефективність цих процесів з метою оптимізації роботи компанії АТ «Універсал Банк».

**Ключові слова**: менеджмент персоналу, цифрові технології, цифровізація, HR менеджер, LMS.

## Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент персоналу»  
факультету управління персоналом, соціології та психології

Митяй Сніжани Володимирівни

на тему: *Цифрові технології 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. Традиційні HRM-системи трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком працівників. Цифрові трансформації внесли значні зміни в системи менеджменту персоналу, вдосконалили його функції та бізнес-процеси. До основних напрямів цифровізації менеджменту можна віднести добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів. Впровадження цифрових технологій, а саме, цифрових каналів зв'язку, штучного інтелекту, роботизації, дозволяє менеджерам з персоналу організувати максимальну персоналізовану взаємодію, а підприємству отримати конкурентні переваги на ринку, збільшити прибуток та розвиватися в ногу з часом. Вдосконалення менеджменту персоналу в умовах цифровізації економіки є відповідальністю бізнесу, що й обумовлює актуальність дослідження.

### **2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- В 1-му розділі 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.
- 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 проблем.
- 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 рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм 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.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** У роботі проаналізовано та розкрито сутність поняття «цифровізація процесів менеджменту персоналу»; розглянуті цифрові інструменти у процесі менеджменту персоналу та сучасна HRM система; проведено оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк»; на основі виявлених недоліків розроблено рекомендації менеджменту персоналу щодо вдосконалення рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу; проаналізовано економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендованих заходів в АТ «Універсал Банк».

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретична цінність висновків полягає у розкритті сутності цифровізації процесів менеджменту персоналу. У даній

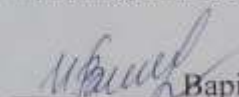
роботі були здійснені узагальнюючі висновки щодо впливу цифровізації на процеси менеджменту персоналу та бізнес в цілому, виявлена ефективність використання цифрових технологій з різних аспектів менеджменту персоналу, таких як рекрутинг та відбір, навчання та розвиток, збереження талантів та мотивація працівників. Також розроблено рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк». Ці рекомендації можуть бути використані не тільки для АТ «Універсал Банк», але для інших організацій та установ.

#### 5. Наявність недоліків:

- Критично не проаналізовано наведену інформацію; не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Не достатньо наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Недостатньо використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.
- Не (достатньо) обгрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми.
- У 2 - му розділі КБР недостатньо визначено стан справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період не менше 2-х років, а саме: досягнень та проблем.
- Не виявлено причини наявних проблем.
- В 2-му розділі не використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- Авторські рекомендації не достатньо обгрунтовано (або не обгрунтовно) кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- Висновки не повністю відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено з помилками.

#### 6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою 40 балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

  
(посада, учене звання, науковий ступінь)  
Varic I.O.  
(ім'я) (прізвище, ініціали)  
"16" 03 2023

## **Рецензія**

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Митяй Сніжани Володимирівни**

на тему: "Цифрові технології в менеджменті персоналу"

Здобувач активно залучався до дослідження, збирав відповідну літературу, проводив аналіз використання цифрових технологій в менеджменті персоналу та здійснював збір даних для своєї роботи. Ефективно користувалася різноманітними джерелами інформації, включаючи наукові статті, книги, дослідження та веб-ресурси.

Проявляв ініціативу та самостійність в роботі, що було дуже цінною рисою. Добре організовував свій час і завдання, вмів керувати ресурсами та планував свою роботу для досягнення поставлених цілей.

Комунікативні навички здобувача були на високому рівні. Вона здатна чітко та зрозуміло висловлювати свої думки і ідеї, а також вмів спілкуватися з колегами та керівництвом. Вона також ефективно презентувала свої дослідження та результати роботи.

В цілому, здобувач продемонстрував високий професійний рівень, активно долучався до дослідження та виконання дипломної роботи на тему "Цифрові технології в менеджменті персоналу". Знання, навички та старанність внесли значний вклад в успішне виконання проекту. Рекомендую практиканта як цілеспрямовану, самостійну та відповідальну людину, готову до подальшого розвитку у сфері цифрових технологій та менеджменту персоналу.

Рецензент:

Підпис засвідчує:

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ .....	6
1.1. Основи цифровізації менеджмент персоналу.....	6
1.2. Основні напрями використання цифрових технологій в менеджмент персоналу .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	25
2.1. Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ «Універсал Банк» (Монобанк) .....	25
2.2. Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк» (Монобанк) .....	32
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».....	42
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк» .....	42
3.2. Економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк».....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	58
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* Більшість підприємств торгівлі в Україні стикаються з серйозним викликом - готовністю використовувати інструменти цифрової аналітики. Це обумовлено швидким розвитком електронної комерції, автоматизацією логістики та роботизацією складських операцій. У зв'язку з цим, електронне (дистанційне) навчання стає невід'ємним інструментом для адаптаційного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників мережевих підприємств. Це дозволяє готувати конкурентоздатних фахівців. Вже зараз найбільш інноваційні світові ритейлери використовують електронне навчання для поліпшення взаємодії з клієнтами та вдосконалення процесів аналітики.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вивченню цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу присвячені роботи зарубіжних учених, як: Дж. Берсін [34], Р. Біссола [35], Т. Бондарук [36] та українських вчених: Г. В. Бей [3], А. М. Колот [16], Г. С. Лопушняк [18], О. І. Кравчук [6, 19, 20], І. О. Варіс [6,19], Н. С. Данилевич[42], С. І. Рудакова [42], Л. В. Щетініна [42], О. М. Поплавська [36] та інші.

*Основна мета роботи :* аналіз теоретичних основ цифровізації та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій менеджменту персоналу на основі аналізу стану цифровізації менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити основи цифровізації менеджмент персоналу;
- визначити основні напрями використання цифрових технологій в менеджменті персоналу;
- проаналізувати стан цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ «Універсал Банк» (Монобанк);
- оцінити рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ

«Універсал Банк» (Монобанк);

- розробити рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк»;
- визначити економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк».

*Предметом дослідження* є теоретичні аспекти використання цифрових технологій в менеджменті персоналу.

*Об'єктом дослідження* є процеси менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк».

*Методологічною основою* роботи є поєднання теоретичних підходів та практичних досліджень. Для дослідження впливу цифрових технологій в менеджменті персоналу можуть використовуватись такі методи і підходи: літературний аналіз (проведення систематичного огляду наукових статей, книг, досліджень та публікацій, що стосуються використання цифрових технологій в менеджменті персоналу). Цей підхід дозволяє зрозуміти основні концепції, теорії та практики в даній області. Емпіричні дослідження (проведення спостережень, опитувань, інтерв'ю та аналізу даних для збору конкретних фактів та дослідження впливу цифрових технологій на різні аспекти менеджменту персоналу). Цей підхід дозволяє отримати конкретні дані та оцінити ефективність використання цифрових інструментів у реальних умовах. Моделювання та аналітика (використання математичних моделей, алгоритмів та статистичних методів для прогнозування та аналізу впливу цифрових технологій на менеджмент персоналу). Цей підхід дозволяє встановити взаємозв'язки та зробити прогнози засобами аналітики та обробки даних.

*Інформаційною базою* для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу. Забезпечення правового поля роботи здійснювалось шляхом використання законодавчих та нормативних документів, що регулюють трудову діяльність. Додатково, була використана

статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи. За допомогою аналізу цих документів було здійснено ретроспективний аналіз системи менеджменту персоналу.

*Фактологічною основою* проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних вчених в області цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає в виявленні ефективності використання цифрових технологій в різних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг та відбір, навчання та розвиток, збереження талантів та мотивація працівників.

*Практичне значення отриманих результатів.* Основні результати дослідження спрямовані на покращення провадження цифрових технологій в процеси рекрутингу та відбору персоналу, що може значно покращити ефективність цих процесів.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Основи цифровізації менеджмент персоналу

Цифровізація менеджменту персоналу є значною трансформацією, що впливає на організаційну структуру та управління людським капіталом. Сучасні концепції цифрової трансформації менеджменту персоналу зосереджуються на ролі людини у процесі цифровізації HR.

У науковому просторі існує велика кількість праць сучасних вчених, що присвячені вивченню питань автоматизації та цифровізації менеджменту персоналу. Зокрема, Колот А.М. та Герасименко О.І «обґрунтували конструкт економіки нетипової зайнятості, наукова аргументація та подальший розвиток попередніх досліджень авторів щодо детермінант формування гіг-економіки під впливом «цифровізації» економічного та соціального розвитку та появи нові бізнес-моделі, які радикально змінюють усі складові світу праці. Розкрили нові грані складного світу праці та зайнятості та отримали примноження новітніх знань у цій сфері за системного дослідження ланцюга змін: впровадження проривних технологій «Індустрії 4.0» → «цифровізація» як домінанта вектор технологічних інновацій → формування нових бізнес-моделей → зміни суспільного поділу праці та змісту трудових процесів → поява та інтенсивний розвиток іманентних для нової (цифрової) економіки форм зайнятості.» [17]

Колектив авторів Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. «проаналізували тенденції процесу діджіталізації служби управління персоналом, вивчили їх головні можливості та ризики, визначили різні програми та системи, починаючи з програми для проведення відеоконференцій «Zoom» і закінчуючи HRM-системами, такими, як «SAP HCM» та «Oracle HCM.» [42]

Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. присвятили «дослідження вивченню цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу» На думку авторів, «цифрова трансформація бізнес-процесів у HR-менеджменті через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє оптимізувати роботу з

паперовими документами, покращити процедури та операції з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність мобільнішою.» [6]

В іншій праці Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. дослідили «тенденцій та викликів цифровізації менеджменту персоналу контексті глобальної віддаленої роботи та дистанційної реалізації трудових процесів в умовах обмежень, спричинених пандемією COVID-19, проаналізували напрями цифрової трансформації менеджменту персоналу, визначено фактори її активізації, узагальнили можливості впровадження та рівень розвитку цифрових HR-технологій.»[19]

Чала Н. та Поплавська О. досліджували цифрову економіку «як явища та оцінили її вплив на соціально-економічну ситуацію в Україні. З огляду на авторське визначення цифрової економіки було виділено критерії для аналізу та оцінки впливу діджиталізації на соціально-економічні трансформації в Україні, а саме: економічної доцільності, соціальної безпеки, прозорості (транспарентності) та сталості рекомендації для ухвалення рішень на рівні уряду, бізнесу, найманого працівника.» [36]

Дослідження Г. В. Бея, стосуються технологічних змін в галузі HR-менеджменту, відзначають такі можливості сучасної цифрової HR-трансформації: розширення використання мобільних додатків та автоматизація процесів управління персоналом, цифрова інтеграція з хмарними сервісами, використання прогнозного HR-аналітика, доповненої реальності та штучного інтелекту [5].

Реалізація цих можливостей вимагає від менеджера з персоналу зміни компетенцій. Розподіл відповідальності між людиною і штучним інтелектом є центральним питанням у трансформації менеджменту персоналу.

Дж. Берсін підкреслює, що штучний інтелект не замінює людину, а лише ті HR-процеси, які не може ефективно виконати людина, можуть бути делеговані йому [32].

На мою думку, цифровізація менеджменту персоналу є надзвичайно

важливим і перспективним напрямом розвитку сучасних організацій. Вона вносить значні зміни у спосіб управління людськими ресурсами, дозволяючи покращити ефективність та якість процесів, залучати та розвивати талановитий персонал, а також адаптуватися до швидко змінюючихся умов ринку та технологічного прогресу.

Цифрові технології надають організаціям нові можливості управління персоналом. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечуючи швидше та точніше виконання завдань, а також зменшуючи ймовірність помилок. Застосування цифрових інструментів у рекрутингу та відборі персоналу, навчанні та розвитку, оцінці продуктивності та управлінні трудовими відносинами дозволяє зробити ці процеси більш ефективними, прозорими та адаптивними до індивідуальних потреб співробітників.

Крім того, цифрові технології надають змогу збирати та аналізувати великі обсяги даних про персонал, що дозволяє отримати цінні інсайти та зробити обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу даних допомагає виявляти тенденції, прогнозувати потреби в персоналі, виявляти ключові навички та потенціал у співробітників.

Цифрові технології є ключовими факторами у зміні бізнес-моделей, що сприяє створенню нових можливостей для підприємств та відкриває нові горизонти в галузі менеджменту. Використання цифрових технологій у менеджменті дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати та покращити якість продукту чи послуги. Крім того, вони дозволяють розширювати географію бізнесу та підвищувати його конкурентоспроможність.

Цифрові технології в менеджменті персоналу дозволяють підвищити ефективність процесів підбору та розвитку персоналу, а також забезпечують зменшення витрат на заробітну плату та збереження найкращих співробітників. Використання цифрових технологій також дозволяє підприємствам збільшити продуктивність працівників та забезпечити швидке та ефективне виконання завдань. Існують різні види цифрових технологій, які представлені на рисунку

## 1.1

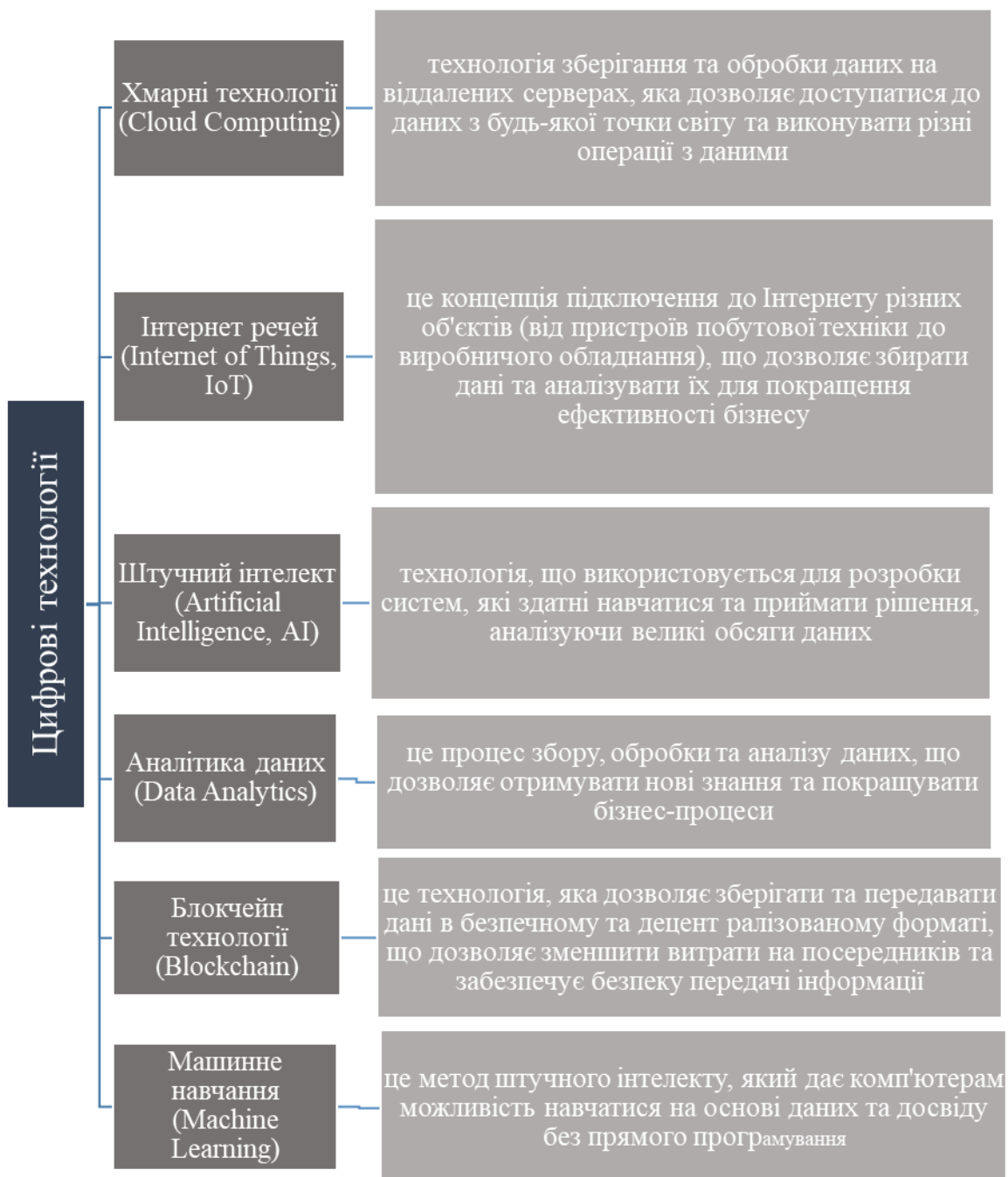


Рисунок 1.1 – Види цифрових технологій

*Джерело: розроблено автором на основі [50, 35, 47, 49, 38 ]*

Цифровий менеджмент персоналу - це підхід до управління людськими ресурсами, який базується на використанні цифрових технологій для оптимізації та автоматизації процесів управління персоналом. Ця концепція дозволяє підприємствам збільшувати ефективність та продуктивність роботи

співробітників, зменшувати час та зусилля, необхідні для здійснення рутинних процесів, та покращувати якість прийняття рішень в галузі управління персоналом [30].

Основні складові цифрового менеджменту персоналу включають наступне:

1. Електронне кадрове адміністрування (Electronic HR Management, E-HRM) - це система, яка дозволяє автоматизувати процеси управління кадрами, такі як набір та звільнення співробітників, організація професійного розвитку, підтримка персональних досьє співробітників та багато іншого. Ці системи забезпечують ефективний контроль за кадровими процесами та збільшують точність та швидкість обробки інформації [44].

2. Системи електронного навчання (E-Learning) - це інтерактивні системи, які дозволяють навчати співробітників за допомогою відео, аудіо, інтерактивних завдань та інших елементів, що дають можливість підвищувати кваліфікацію співробітників та розвивати їхні професійні навички [11].

3. Системи відстеження продуктивності (Performance Management Systems) - це інструменти, які дозволяють визначати та оцінювати ефективність роботи співробітників та встановлювати цілі та завдання для покращення продуктивності. Ці системи забезпечують збір та аналіз даних про роботу співробітників, включаючи їхню продуктивність, якість виконаної роботи та інші показники, що дозволяє менеджерам розуміти, як краще організувати роботу команди та досягати кращих результатів [45].

4. Системи управління талантами (Talent Management Systems) - це системи, які дозволяють підприємствам залучати та утримувати талановитих співробітників, забезпечуючи їхній професійний розвиток, пропонуючи цікаві проекти та можливості для зростання. Ці системи допомагають ідентифікувати талановитих співробітників та забезпечувати їхнє утримання на підприємстві [48].

5. Системи заробітної плати та оплати праці (Payroll and Compensation Management Systems) - це системи, які дозволяють автоматизувати процеси

заробітної плати та оплати праці, зберігати та обробляти дані про оплату праці співробітників, розраховувати зарплату та інші компенсаційні виплати [51].

6. Системи аналізу даних та бізнес-інтелекту (Data Analytics and Business Intelligence Systems) - це системи, які дозволяють збирати, обробляти та аналізувати дані про діяльність підприємства, включаючи дані про персонал. Ці системи допомагають менеджерам приймати рішення на основі об'єктивних даних та прогнозувати результати роботи команди [39].

Важливо зазначити, що цифрові технології не можуть замінити людського фактора в управлінні персоналом, але вони можуть допомогти підприємствам залучати та утримувати талановитих співробітників, збільшувати продуктивність та ефективність роботи команди та знижувати ризики в управлінні персоналом. Важливо також мати на увазі, що використання цифрових технологій в управлінні персоналом вимагає певних знань та навичок від менеджерів, які відповідають за цей процес. Отже, належна підготовка та підтримка персоналу, який відповідає за впровадження та використання цих систем, є також важливим елементом успіху в управлінні персоналом з використанням цифрових технологій.

Використання цифрових технологій в менеджменті персоналу може допомогти підприємствам досягти більшої ефективності та ефективніше управляти своїм персоналом. Ось кілька переваг використання цифрових технологій в менеджменті персоналу:

1. Автоматизація процесів: Цифрові інструменти можуть допомогти автоматизувати багато рутинних та монотонних завдань, що раніше виконували менеджери персоналу вручну. Такий підхід не тільки звільняє час менеджерів, а й забезпечує більшу точність та ефективність управління персоналом. Одним з основних завдань менеджерів персоналу є ведення документації та баз даних про співробітників. Це може бути дуже часоємним процесом, особливо для підприємств з великою кількістю працівників. Однак, за допомогою цифрових інструментів, таких як HR-системи, менеджери можуть автоматично оновлювати та зберігати дані про співробітників. Це дозволяє менеджерам зосередитися на

більш важливих завданнях, таких як розвиток та підтримка персоналу. Крім того, автоматизація процесів може допомогти забезпечити більш точну та швидку обробку інформації про персонал [13].

2. Збільшення точності та швидкості: Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам отримувати та аналізувати дані про персонал більш швидко та точніше. Одна з головних переваг використання цифрових технологій полягає у тому, що вони дозволяють швидко та точно збирати та обробляти дані про персонал. Збір та аналіз даних про персонал може бути важливим для прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як набір нових працівників, оцінка продуктивності, надання бонусів та підвищень, розподіл обов'язків та ресурсів, і т.д. Використання цифрових технологій дозволяє менеджерам отримувати та аналізувати дані про персонал більш оперативно та ефективно, що допомагає їм приймати кращі та більш обґрунтовані рішення. Крім того, цифрові технології дозволяють зберігати дані про персонал в електронному форматі, що полегшує їхнє збереження та пошук у майбутньому [23].

3. Збільшення ефективності навчання та розвитку: Використання цифрових технологій у навчанні та розвитку персоналу дозволяє підприємствам збільшувати ефективність та економію ресурсів. Традиційні методи навчання, такі як лекції та семінари, можуть бути витратними та неефективними, оскільки вимагають значних витрат на підготовку та організацію. Цифрові технології дозволяють підприємствам забезпечити доступ до навчальних матеріалів та ресурсів з будь-якого місця та в будь-який час. Електронні курси, відеоуроки та вебінари можуть бути доступні на веб-платформах або віддалених системах навчання, що забезпечує зручність та гнучкість в навчанні персоналу. Цифрові технології також дозволяють підприємствам створювати інтерактивні навчальні програми та ігри, що сприяють більш ефективному та забавному навчанню. Такі програми можуть включати в себе різні методи навчання, такі як візуалізація та демонстрація, інтерактивні завдання та тести, що сприяють більш активному та ефективному засвоєнню матеріалу [22].

4. Підвищення залученості та задоволеності персоналу: Цифрові технології можуть допомогти підприємствам збільшити залученість та задоволеність свого персоналу, що в свою чергу може призвести до зниження показників втрати та збереження кваліфікованого персоналу. Однією з найбільш ефективних технологій є використання електронної системи навчання, яка дозволяє працівникам навчатися та розвиватися у зручний для них час та місце. Електронні курси та відеоуроки можуть бути створені для різних рівнів кваліфікації та спеціалізацій, що дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички для виконання своїх обов'язків. Крім того, така система навчання дозволяє працівникам самостійно контролювати свій прогрес та навчальну динаміку, що забезпечує більш високу мотивацію для навчання та розвитку. Ще одним способом збільшення задоволеності та залученості персоналу є використання цифрових інструментів для збору фідбеку та оцінки роботи. Наприклад, електронні анкети можуть бути використані для збору думок та інформації про роботу працівників, що дозволяє менеджерам отримувати зворотний зв'язок та враховувати потреби та побажання свого персоналу. Крім того, цифрові інструменти можуть бути використані для моніторингу рівня задоволеності працівників та здоров'я, що може допомогти менеджерам швидко реагувати на проблеми та забезпечувати їх рішення [10].

5. Зниження витрат на управління персоналом: Однією з головних переваг використання цифрових технологій у менеджменті персоналу є можливість зменшення витрат на управління персоналом. Крім того, цифрові технології дозволяють зберігати дані про персонал в електронному форматі, що дозволяє зменшити витрати на зберігання та обробку паперових документів. Також цифрові технології дозволяють підприємствам забезпечувати ефективну комунікацію зі своїм персоналом, що дозволяє зменшити витрати на збори та наради. Також, використання цифрових технологій може допомогти підприємствам зменшити витрати на підготовку персоналу [31].

6. Підвищення відкритості та прозорості: Використання цифрових

технологій може допомогти підприємствам забезпечити більшу відкритість та прозорість в управлінні персоналом. Зокрема, за допомогою електронних систем можна забезпечити прозорість в процесах відбору кандидатів на роботу, управлінні кар'єрним розвитком співробітників, розподілі завдань та контролі за їх виконанням, оцінці роботи співробітників та інших аспектах управління персоналом. Також цифрові технології можуть допомогти забезпечити доступність інформації про вакансії, умови праці та бенефіти для співробітників, що сприяє більшій відкритості та довірі між керівництвом і персоналом. Загалом, використання цифрових технологій в менеджменті персоналу може допомогти підприємствам ефективніше управляти своїм персоналом, забезпечити більшу продуктивність та задоволеність працівників та зменшити витрати на управління персоналом [7].

## **1.2. Основні напрями використання цифрових технологій в менеджмент персоналу**

Основні напрями впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу включають:

1. Розробка та використання систем управління персоналом для збору, обробки та аналізу даних про співробітників, що дозволяє підприємствам краще відстежувати їхній розвиток та продуктивність.
2. Використання електронних засобів комунікації та співпраці для поліпшення комунікації між співробітниками та керівництвом.
3. Розробка та використання систем навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та навичок співробітників.
4. Використання систем управління талантами для виявлення та розвитку талановитих співробітників та збільшення їхньої мотивації та лояльності до підприємства.
5. Впровадження систем управління продуктивністю для встановлення цілей та очікувань щодо продуктивності співробітників, оцінювання їхніх досягнень та надання зворотного зв'язку.

6. Використання аналітики даних та бізнес-інтелекту для виявлення тенденцій та знаходження шляхів покращення управління персоналом.

Ці напрями можуть бути реалізовані за допомогою різних цифрових технологій, таких як хмарні технології, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, аналітика даних та інші.

Розробка та використання систем управління персоналом (Human Resource Management Systems, HRMS) є однією з основних напрямів впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу. Ці системи дозволяють підприємствам збирати, обробляти та аналізувати дані про своїх співробітників, що дозволяє краще відстежувати їхній розвиток та продуктивність.

HRMS можуть включати різні модулі, такі як модуль збору даних, модуль обробки даних, модуль аналізу даних, модуль управління розвитком та модуль управління продуктивністю. Завдяки цим модулям HRMS дозволяє збирати різні дані про співробітників, такі як їхні особисті дані, дані про навчання та розвиток, дані про продуктивність та дані про здоров'я та безпеку на роботі.

Один з головних функцій HRMS полягає в тому, щоб збирати та зберігати дані про співробітників у структурованому та організованому форматі. Це дозволяє менеджерам персоналу швидко та ефективно знаходити необхідну інформацію про співробітників, таку як їхні кваліфікації, досвід та історію роботи.

Крім того, HRMS дозволяє підприємствам відстежувати розвиток та продуктивність своїх співробітників. Наприклад, HRMS може включати модуль управління розвитком, що дозволяє підприємствам планувати та відстежувати процес навчання та розвитку своїх співробітників. HRMS також може мати модуль управління продуктивністю, що дозволяє підприємствам встановлювати цілі та очікування щодо продуктивності співробітників та відстежувати їх досягнення. Це допомагає менеджерам персоналу здійснювати ефективний моніторинг продуктивності та виявляти можливі проблеми щодо розвитку та

продуктивності співробітників, що дозволяє своєчасно приймати необхідні заходи для їхнього вирішення.

HRMS також може бути використаний для виконання різних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як планування кадрів, адміністрування зарплат та винагород, управління відпустками та відсутністю на роботі. Використання HRMS дозволяє підприємствам ефективно керувати своїм персоналом та забезпечувати оптимальний рівень продуктивності та ефективності роботи.

Крім того, HRMS дозволяє підприємствам забезпечувати дотримання різних законодавчих та регуляторних вимог, пов'язаних з управлінням персоналом, наприклад, щодо зберігання та захисту персональних даних співробітників [40].

Використання електронних засобів комунікації та співпраці є важливим елементом впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу. До таких засобів можна віднести електронну пошту, чати, відеоконференції, спільні документи та інші інструменти, що дозволяють працювати з даними та обмінюватись інформацією у режимі реального часу.

Застосування електронних засобів комунікації та співпраці дозволяє покращити комунікацію між співробітниками та керівництвом, зменшити час, необхідний для передачі інформації та збільшити швидкість прийняття рішень. Крім того, такі засоби дозволяють зберігати всю інформацію в одному місці та забезпечують доступ до неї з будь-якого місця з доступом до Інтернету.

Наприклад, електронна пошта може бути використана для повідомлень про важливі події та проекти, обміну інформацією про дедлайни та інші деталі проектів, запитань та відповідей. Чати та месенджери можуть бути використані для швидкого обговорення питань, що не вимагають довгих розмов по телефону або відеоконференцій. Відеоконференції дозволяють проводити онлайн-зустрічі з дистанційної роботи або зі співробітниками з інших місць.

Крім того, спільні документи дозволяють співробітникам працювати з одними й тими ж документами, не зберігаючи їх на своїх комп'ютерах, що

знижує ризик втрати даних або несанкціонованого доступу. Окрім того, ці документи можуть бути доступні для редагування декількох людей одночасно, що дозволяє прискорити процес роботи та забезпечити більш ефективну співпрацю між співробітниками.

Застосування електронних засобів комунікації та співпраці також дозволяє зменшити витрати на комунікації, зокрема на телефонні розмови та відрядження на зустрічі. Це особливо важливо для компаній, які мають розподілені офіси або співробітників, що працюють з різних місць.

Нарешті, використання електронних засобів комунікації та співпраці дозволяє зберігати історію комунікації та співпраці між співробітниками та керівництвом, що може бути корисно при вирішенні спорів або виникненні питань.

У загальному, використання електронних засобів комунікації та співпраці дозволяє покращити ефективність роботи команди, зменшити час та витрати на комунікації та забезпечити зручний та безпечний доступ до інформації [8].

Розробка та використання систем навчання та розвитку є ключовим елементом в управлінні персоналом. Ці системи можуть бути використані для навчання нових співробітників, підвищення кваліфікації та навичок існуючих співробітників, а також для розвитку лідерських якостей та розвитку потенціалу персоналу.

Розробка систем навчання та розвитку може бути виконана за допомогою спеціалізованих програм, відеоуроків, вебінарів, онлайн-курсів та інших інструментів. Такі системи можуть бути спеціально розроблені для конкретних бізнес-потреб, включаючи навчання з продажу, маркетингу, управління проектами, комунікації та інших важливих навичок.

Системи навчання та розвитку також можуть включати онлайн-тести, щоб оцінити рівень знань та визначити потреби співробітника в певних областях. Результати тестів можуть бути використані для розробки індивідуального плану навчання та розвитку для кожного співробітника.

Використання систем навчання та розвитку може допомогти підвищити кваліфікацію співробітників та збільшити їх ефективність на робочому місці. Це може також допомогти зменшити час, необхідний для навчання нових співробітників та забезпечити єдиний підхід до навчання всього персоналу.

Крім того, системи навчання та розвитку можуть бути використані для розвитку лідерських якостей та підготовки співробітників до керівництва підприємством. Навчання лідерських навичок, таких як управління командою, планування, прийняття рішень та ефективність комунікації, може допомогти залучити та розвивати лідерів в компанії [3].

Навчання та розвиток персоналу може також сприяти збереженню талановитих співробітників у компанії. Коли працівники бачать, що компанія інвестує у їхній розвиток та навчання, вони відчуються більш залученими до організації та більш мотивованими для досягнення своїх цілей.

Крім того, системи навчання та розвитку можуть бути використані для забезпечення відповідності законодавчим вимогам, включаючи навчання з питань безпеки на робочому місці, дискримінації та інші.

У використанні систем навчання та розвитку, важливо враховувати потреби співробітників та компанії в цілому, а також дотримуватися принципу індивідуальної адаптації. Кожен співробітник має власні потреби та здібності, тому системи навчання та розвитку мають бути розроблені з урахуванням цих факторів.

В цілому, розробка та використання систем навчання та розвитку може допомогти підвищити кваліфікацію та ефективність співробітників, розвивати лідерські якості та потенціал персоналу, зменшити час для навчання нових співробітників, підготувати персонал до керівництва, та зберегти талановитих співробітників у компанії [3].

Системи управління талантами є важливим елементом в управлінні персоналом та можуть допомогти підприємствам виявити талановитих співробітників, розвивати їхні здібності та збільшувати їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Системи управління талантами можуть бути розроблені для виявлення та оцінки потенціалу співробітників. Наприклад, такі системи можуть допомогти виявити талановитих співробітників, які можуть стати лідерами у майбутньому, а також тих, які можуть розвивати певні спеціалізовані навички.

Оцінювання потенціалу може бути проведена за допомогою різноманітних методів, включаючи тестування здібностей, оцінку роботи та інтерв'ю зі співробітниками та їхніми керівниками. Результати оцінки можуть бути використані для розробки індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника.

Крім того, системи управління талантами можуть допомогти збільшити мотивацію та лояльність співробітників. Такі системи можуть включати програми нагородження та визнання зусиль співробітників, які досягають певних результатів. Наприклад, компанія може встановити програму нагородження для співробітників, які досягають найкращих результатів у своїй області діяльності.

Крім того, системи управління талантами можуть бути використані для розвитку талановитих співробітників та збільшення їхньої ефективності на робочому місці. Наприклад, компанія може встановити програми наставництва або менторства для талановитих співробітників, які допоможуть їм розвивати свої навички та вміння.

Для збільшення ефективності систем управління талантами важливо мати якісні дані про співробітників. Такі дані можуть бути зібрані через системи управління персоналом, які збирають та зберігають інформацію про працівників, їхню роботу та інші важливі параметри.

Крім того, системи управління талантами можуть бути пов'язані з системами управління навчанням та розвитком співробітників. Такі системи можуть допомогти визначити найкращі методи навчання та розвитку для кожного співробітника, щоб допомогти їм розвиватися та зростати у своїй професійній діяльності.

Користування системами управління талантами може допомогти

підприємствам забезпечити постійний розвиток своїх співробітників, збільшити їхню мотивацію та лояльність до компанії. Це може вплинути на покращення результатів діяльності підприємства та збільшення конкурентоспроможності на ринку [26].

Впровадження систем управління продуктивністю є важливим елементом управління персоналом і допомагає підприємствам встановлювати цілі та очікування щодо продуктивності своїх співробітників, оцінювати їхні досягнення та надавати зворотний зв'язок.

Першим кроком у встановленні системи управління продуктивністю є визначення цілей та очікувань для кожного співробітника. Цілі та очікування повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та повинні бути розумними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово-обмеженими.

Після встановлення цілей та очікувань, підприємство повинно використовувати системи оцінювання продуктивності для визначення досягнень кожного співробітника. Системи оцінювання можуть включати оцінювання роботи, цілей, компетенцій, здібностей та інших факторів, які впливають на продуктивність співробітника. Оцінка може бути проведена за допомогою різноманітних методів, таких як самооцінка, оцінка керівників, оцінка колег та інтерв'ю зі співробітниками.

Після оцінки продуктивності, підприємство повинно надавати зворотний зв'язок співробітникам. Зворотний зв'язок має на меті надати співробітникам інформацію про їхні досягнення та про те, як вони можуть покращити свою продуктивність в майбутньому. Зворотний зв'язок може бути наданий у формі письмового повідомлення, особистої зустрічі, електронної пошти або через спеціальні системи управління продуктивністю.

Впровадження систем управління продуктивністю дозволяє підприємствам здійснювати більш ефективний контроль за продуктивністю своїх співробітників і підтримувати їхнє мотиваційне становище на високому рівні. Крім того, системи управління продуктивністю допомагають

підприємствам виявляти проблемні аспекти у роботі співробітників та швидко реагувати на них, що сприяє підвищенню продуктивності і ефективності діяльності підприємства в цілому.

Нарешті, впровадження систем управління продуктивністю може сприяти покращенню комунікації між співробітниками та їхніми керівниками. Співробітники отримують чітку інформацію про свої досягнення та очікування щодо продуктивності, що допомагає їм зрозуміти, які кроки потрібно зробити, щоб покращити свою продуктивність. Керівники, у свою чергу, можуть виявити проблемні аспекти у роботі своїх підлеглих та підтримати їх у покращенні продуктивності [41].

Використання аналітики даних та бізнес-інтелекту є надзвичайно важливим для покращення управління персоналом. Ці технології дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію про продуктивність своїх співробітників, ризики відходу персоналу та інші ключові метри, що дозволяють виявляти тенденції та знаходити шляхи покращення управління персоналом.

Для початку, підприємство повинно зібрати дані про продуктивність своїх співробітників, такі як рівень виконання завдань, кількість проектів, які вони успішно завершили, кількість помилок та інші ключові метри. Ці дані можуть бути зібрані з різних джерел, таких як системи управління проектами, системи управління відносинами зі споживачами, HR-системи та інші.

Після збору даних, вони повинні бути оброблені та проаналізовані. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти аналітики даних та бізнес-інтелекту, такі як Excel, Tableau, Power BI, QlikView та інші. Ці інструменти дозволяють створювати звіти, графіки та діаграми, які відображають ключові метри продуктивності, включаючи тенденції та показники ризику відходу персоналу.

Після аналізу даних, підприємство може виявити тенденції та проблемні місця, що впливають на продуктивність та ризик відходу персоналу. Наприклад, якщо багато співробітників покидають компанію через низьку

зарплатню, підприємство може виявити це за допомогою аналізу даних та вжити заходів для покращення умов оплати праці.

Також, використання аналітики даних та бізнес-інтелекту дозволяє підприємствам робити прогнози щодо майбутньої продуктивності та ризиків відходу персоналу. Наприклад, за допомогою аналізу даних про попередні місяці, підприємство може прогнозувати, як будуть виконуватись завдання у майбутньому та який ризик відходу персоналу може виникнути.

Використання аналітики даних та бізнес-інтелекту також допомагає підприємствам здійснювати ефективне управління персоналом. Наприклад, підприємство може виявити здібності та слабкі сторони своїх співробітників, що дозволяє розробити індивідуальний план розвитку для кожного з них. Крім того, аналітика даних може допомогти визначити оптимальну кількість співробітників для різних проектів, що дозволяє збільшити ефективність та знизити витрати на персонал.

Основні напрями впровадження цифрових технологій в менеджменті персоналу охоплюють широкий спектр аспектів управління людськими ресурсами.

Однією з головних тенденцій у сфері рекрутингу є автоматизація процесів скринінгу та найму співробітників. Основними інструментами цифрового рекрутингу є:

- робот-рекрутер, який дозволяє спілкуватися з кандидатом за допомогою аудіо- або відеозв'язку, проводити діалог відповідно до передбаченого алгоритму та записувати відповіді кандидатів.

- чат-боти, які виконують роботу як з пошуку інформації про претендентів на роботу, так і адміністративну роботу (планування зустрічей, формування докладних профілів кандидатів, ведення списків претендентів). В зарубіжних країнах найбільшу популярність здобули чат-боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush. В Україні цей сегмент представлений в першу чергу сервісом XOR;

- автоматизації бізнес-процесів, що ведеться за трьома основними

напрямами: відео- та аудіоінтерв'ю (найбільш популярні сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz) комплексна хмарна платформа, що дозволяє здійснювати автоматичний пошук за різними джерелами, проводити онлайн-опитування, вести картотеку відео- і аудіоінтерв'ю, розсилати запрошення), тестові програми (Skill Tech і Retra Tech) і системи оцінки персоналу (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);

- агрегація і уберизація (взаємодія роботодавця зі сторонніми рекрутерами, чиї портфоліо зібрані на цифрових платформах). Найбільш популярними агрегаторами резюме, що дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах, є на Заході Indeed.com, а в Україні – Work.ua та Rabota.ua; все більшої популярності набувають також HRspace/біржі, наприклад сервіс HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafory;

- когнітивний підбір (Design Thinking), посилення уваги до соціальних мереж, реферальних систем та внутрішнього ринку праці свідчить про нові тенденції в сфері рекрутингу. Додатковим трендом є з'ява вузькоспеціалізованих рекрутерів, так званих "соурсерів", які володіють глибоким експертними знаннями в кожному конкретному напрямку та сегменті ринку праці. [29].

Прорив в сфері цифрових технологій в HRM є потужна платформа HURMA, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії.

В даній платформі зібрано весь необхідний функціонал:

- HR-дашборд
- Онбординг та адаптація
- База співробітників
- Події та нагадування
- Опитування та Performance review
- Календар компанії

- Відстеження настрою співробітників
- Чат-бот
- HR-аналітика
- Сценарії: автоматизація онбордингу та офбордингу
- Автоматизація запитів працівників: відсутності, переробки, відрядження та інші події
- Облік переробок, робочого часу, розрахунки зарплат з допомогою.

Тобто дана платформа заміняє 2-3 інші програми, її інтерфейс є легким та зрозумілим у використанні.

Отже, використання аналітики даних та бізнес-інтелекту є дуже важливим для покращення управління персоналом. Ці технології дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію про продуктивність та ризики відходу персоналу, виявляти тенденції та знаходити шляхи покращення управління персоналом, робити прогнози та здійснювати ефективне управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

### **2.1. Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ «Універсал Банк» (Монобанк)**

Аналіз стану цифровізації процесів управління персоналом на підприємстві АТ "Універсал Банк" (Монобанк) проводиться для оцінки рівня впровадження цифрових технологій та інструментів у сфері управління персоналом. Цей аналіз включає оцінку використання цифрових систем для рекрутингу, підбору, навчання, оцінки працівників, управління винагородами та інших аспектів управління персоналом.

Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу включає такі етапи:

1. Збір і аналіз існуючих цифрових інструментів та систем управління персоналом на підприємстві.
2. Оцінка рівня автоматизації та цифровізації ключових процесів управління персоналом, включаючи рекрутинг, підбір, навчання, оцінку та розвиток працівників.
3. Аналіз ефективності використання цифрових інструментів управління персоналом та їх вплив на покращення продуктивності, залучення та утримання талантів.
4. Визначення потреб в подальшій цифровізації та вдосконаленні процесів управління персоналом.
5. Розробка рекомендацій щодо впровадження нових цифрових інструментів та покращення існуючих процесів управління персоналом на підприємстві.

Аналіз стану цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) допомагає виявити потенційні можливості для впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом та покращення ефективності цих процесів.

Умови воєнного стану в Україні сприяють активному переходу до цифрової економіки. Застосування передових технологій у сфері управління персоналом спонукає до розвитку цифрового мислення і сприяє набуттю цінного досвіду працівниками, формуючи унікальну цифрову систему управління персоналом. Впровадження інноваційних цифрових технологій вимагає поліпшення бізнес-процесів управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників і зміни підходів до організації робочих процесів. Управління персоналом в умовах швидко змінюючого бізнес-середовища вимагає нових підходів.

Основне завдання відділу управління персоналом у банку - забезпечити успішну діяльність АТ "Універсал Банк" шляхом системного вирішення комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою та стимулюванням роботи працівників. Банк має достатньо кваліфікованого персоналу, а також постійну систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання кар'єрного зростання та формування кадрового резерву.

Управління корпоративним сектором в АТ "Універсал Банк" дотримується вимог законодавства, рекомендацій Національного Банку України та Базельських принципів корпоративного управління. При цьому враховуються розмір банку, особливості його діяльності, а також обсяги надання банківських та інших фінансових послуг, профіль ризику, системну важливість та діяльність банківської групи, до якої належить АТ "Універсал Банк". Корпоративне управління в банку є організованим та ефективним [2].

Більшість підприємств в Україні стикається з викликом використання цифрових технологій через швидкий розвиток електронної комерції, автоматизації логістики та роботизації складських операцій. Для адаптації навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників мережевих підприємств, які бажають мати конкурентоздатних фахівців, стає ключовим інструментом електронне (дистанційне) навчання. Інноваційні ритейлери по всьому світу уже використовують його для поліпшення взаємодії з клієнтами та

оптимізації аналітичних процесів.

Дослідження Digital HR, проведене Міжнародним кадровим порталом hh.ua у серпні 2020 року, показало, що кожна дев'ята компанія з десяти автоматизувала свої HR-процеси. У різних регіонах України (загалом 312 компаній) мобільні цифрові технології, такі як джоб-сайти (23%), соціальні мережі (29%) і онлайн-інструменти для оцінки кандидатів (5%), мають значну популярність. Хмарні технології (4%), системи моніторингу згадок компанії в соціальних медіа та ЗМІ (3%) і Big Data (2%) застосовуються в меншій мірі. В цьому контексті виникають питання щодо розвитку менеджерів з персоналу, які здатні забезпечувати кандидатів з необхідними навичками та впроваджувати цифрові технології для підтримки бізнесу [37].

Базельські принципи корпоративного управління є одним зі стандартів, які використовуються для оцінки ефективності управління банком. Організаційна структура АТ «Універсал Банк», яка наведена на рисунку 2.1, постійно переглядається та оновлюється, щоб відповідати потребам та особливостям діяльності банку. Це дозволяє Наглядовій Раді та Правлінню Банку виконувати свої функції належним чином, забезпечує відповідність вимогам законодавства та сприяє ефективному прийняттю рішень обома органами управління для належного управління банком в цілому.

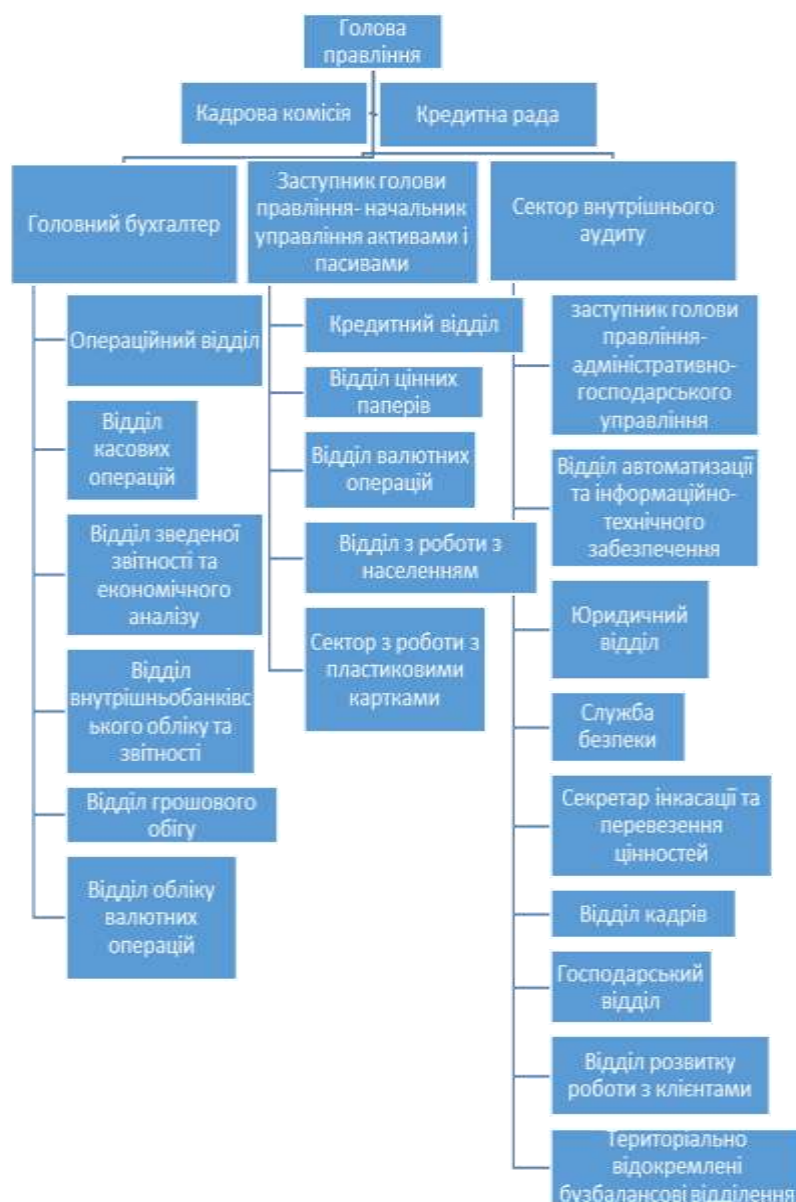


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Універсал Банк» [2]

Така структура дозволяє банку ефективно виконувати свої завдання та підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів. Окрім традиційних офлайн послуг, АТ «Універсал Банк» активно розвиває свої цифрові продукти та сервіси, що потребують високо кваліфікованих спеціалістів у галузі інформаційних технологій та банківської справи.

Згідно звітності АТ «Універсал Банк», яка доступна на їх офіційному сайті, чисельність персоналу банку наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників чисельності та витрати на утримання персоналу АТ «Універсал Банк»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022	Відхилення до 2020р, (+,-)	Відхилення, до 2020р, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	853	1128	1487	634	+74,3
Середній вік співробітників банку, років	31-35	31-35	30-32	-	-
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	375	220	348	-27	7,2
Вибуло працівників протягом р., осіб	182	453	240	+58	31,6
Витрати на утримання персоналу, тис.грн.	201564	324045	473533	+271969	+135
Фонд оплати праці, тис. грн.	172072	261 779,22	388371	+89 707,22	+52,1

*Джерело: створено автором на основі [2]*

Зауважимо, що велика кількість працівників, які працюють на неповний робочий день або за сумісництвом, а також середня чисельність позаштатних працівників не є значною. Фонд оплати праці за останні два роки був наступним: у 2021 році збільшився на 52,1% відносно попереднього року, що становить 89 707,12 тис. грн., а у 2022 році зменшився на 48,3%, що становить 126 571 тис. грн.

Витрати, пов'язані з утриманням персоналу АТ "Універсал Банк", включають різноманітні складові, такі як основна та додаткова заробітна плата, внески на соціальне та державне пенсійне страхування, матеріальна допомога, інші соціальні виплати, витрати на навчання, премії, спецодяг та інші засоби захисту працівників, а також інші витрати.

Для забезпечення високої кваліфікації персоналу, в АТ «Універсал Банк» впроваджені різноманітні професійні навчання, такі як тренінги, вебінари, електронні курси та тестування, а також наради. Всі категорії працівників відділень беруть участь в програмі адаптації та наставництва, що дозволяє ефективно залучати нових співробітників до обслуговування клієнтів.

Застосування цифрових технологій включає доступність необхідних ресурсів та можливість віддаленої роботи, що призводить до підвищення

продуктивності праці як для окремих працівників, так і для підприємства в цілому. Це сприяє гнучкості зайнятості, підвищенню рівня знань, розвитку практичних навичок, а також підвищенню компетентності та професіоналізму. Важливою перевагою є збереження та передавання інформації на міжнародному рівні [28].

Використання інноваційних цифрових технологій в АТ «Універсал Банк» допоможе покращити ефективність управління персоналом шляхом вирішення таких завдань:

- Збільшення продуктивності праці;
- Підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників;
- Створення умов для реалізації креативних ідей персоналу;
- Поєднання індивідуальної мети працівника з місією підприємства.

Очевидно, що цифрова модель управління персоналом є більш придатною під час воєнного стану або карантину в країні. Тому, для збереження конкурентоспроможності, підприємству АТ «Універсал Банк» варто оперативно реагувати на зміни у робочих умовах та переходити до використання сучасних моделей управління персоналом.

Менеджери HR стикаються з ключовими завданнями цифрової трансформації, такими як ефективний підбір, навчання та залучення мотивованих працівників, які вміють інновації та досягають бажаної продуктивності.

Цифрові технології дозволяють забезпечити спільний доступ до послуг, наприклад, підтримки людських ресурсів на регіональних платформах, віртуалізувати операції підтримки та консолідацію бек-офісу, уникнути дублювання апаратного та програмного забезпечення та сприяти операційній ефективності за рахунок зниження витрат на масштабі [17].

Менеджери HR використовують три аспекти цифровізації:

1. цифрові трудові ресурси, що охоплюють нові практики управління;
2. культуру інновацій та синхронізацію управління великими обсягами даних;

3. Цифрове робоче місце включає в себе використання цифрових технологій у різних процесах організацій, а також використання цифрового HR (advanced analytics), який сприяє навчанню організацій використовувати цифрові технології та формуванню відповідного культурного середовища.

На сучасному ринку інформаційних технологій доступні різноманітні програмні продукти, спрямовані на управління людськими ресурсами. Вони забезпечують аналітичні можливості в соціальних мережах і допомагають компаніям виявляти тенденції в соціальному контенті навіть з використанням мобільних пристроїв.

Якщо мова йде про конкретні системи та програмні продукти, які використовує АТ «Універсал Банк» то це, ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics тощо), системи управління кадрами (наприклад, Workday, ADP, Kronos тощо) та HR-портали (наприклад, SuccessFactors, Zenefits, BambooHR тощо). Також можуть бути використані різні програмні продукти для аналізу даних та бізнес-інтелекту (наприклад, Tableau, Power BI, QlikView тощо), які допомагають менеджерам HR отримувати цінну інформацію для прийняття рішень [20].

Також банківські установи активно використовують соціальні медіа, такі як LinkedIn, Jive та Buddy, для пошуку персоналу. Соціальні мережі можуть служити платформою для створення та збереження користувацького контенту, комунікації та обговорення проектів.

Платформа Hurta використовується менеджерами HR для врахування робочого часу працівників, формування загальної таблицю відпрацьованих годин та розрахування зарплати, системи опитування співробітників, керування відпустками та інше.

Отже, банк активно використовує цифрові технології, що значно спрощує процеси роботи та розвитку персоналу. В основі системи управління персоналом лежить фокус на розвитку та підвищенні кваліфікації співробітників, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та пристосовуватися до змін у сфері банківських послуг.

Одним із стратегічних завдань цифрових технологій у банківській сфері є впровадження комплексу заходів міжсекторного партнерства з ІТ-підприємствами та навчальними закладами. Головна мета такого партнерства - поширення передових цифрових практик, таких як використання Інтернету речей, BigData та когнітивних функцій (розширеного інтелекту), що відповідають вимогам глобального розвитку бізнес-середовища [15].

Для забезпечення успішної інтеграції цифрових технологій в менеджмент персоналу, необхідно розробити стратегію, яка передбачає створення ефективної інформаційної системи, яка забезпечить потрібний рівень автоматизації та взаємодії між різними підрозділами банку. Крім того, необхідно підготувати персонал до використання нових технологій та надати їм відповідну підтримку та навчання.

Застосування цифрових технологій управління персоналом дозволяє АТ «Універсал Банк» забезпечити більш ефективно та продуктивно управління своїм персоналом, що є важливим фактором у забезпеченні успішного розвитку банку.

## **2.2. Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк» (Монобанк)**

Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) є важливим кроком у розумінні ступеня використання цифрових технологій та інструментів в управлінні персоналом. Оцінка цифрової готовності та прогресу цифровізації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони використання цифрових рішень і визначити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення.

Оцінювання рівня цифровізації може включати такі аспекти [27]:

1. Аналіз наявних цифрових систем та інструментів управління персоналом. Це можуть бути системи для рекрутингу, підбору, навчання, оцінки працівників, управління винагородами тощо. Важливо визначити, які процеси охоплюються цими системами і наскільки ефективно вони впроваджені та використовуються.

2. Оцінка рівня автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом. Це включає перевірку наявності автоматизованих рішень та використання цифрових інструментів для збору, аналізу та обробки даних про персонал.

3. Аналіз впливу цифрових рішень на ефективність управління персоналом. Варто оцінити, наскільки цифрові інструменти сприяють покращенню продуктивності, залученню та утриманню талантів, оптимізації процесів оцінки працівників, розвитку навичок та забезпеченню високої якості управління персоналом. Результати цього аналізу допоможуть визначити переваги та недоліки наявних цифрових рішень та визначити області для подальшого вдосконалення.

4. Вивчення використання аналітики та звітності в управлінні персоналом. Варто дослідити, наскільки ефективно використовуються аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про персонал, визначення ключових показників продуктивності, виявлення тенденцій та прогнозування потреб у розвитку персоналу. Це дозволить підприємству зробити обґрунтовані рішення на основі даних та покращити стратегічне планування управління персоналом.

5. Визначення потреб у цифровізації та вдосконаленні процесів управління персоналом. Після аналізу стану цифровізації важливо визначити області, де необхідні додаткові цифрові рішення або покращення існуючих. Це може включати впровадження нових систем, розробку внутрішніх платформ, підвищення кваліфікації персоналу у галузі цифровізації тощо.

6. Розробка стратегії цифрової трансформації управління персоналом. На основі результатів оцінювання необхідно розробити стратегію цифрової трансформації, яка визначатиме напрямки розвитку та пріоритетність впровадження цифрових рішень. Стратегія повинна включати конкретні цілі, завдання, ресурси та терміни реалізації, а також план моніторингу та оцінки успішності.

7. Впровадження цифрових рішень та моніторинг результатів. Після

розробки стратегії цифрової трансформації необхідно реалізувати заплановані заходи, впроваджуючи цифрові рішення в управління персоналом. Підприємство повинно постійно моніторити та оцінювати результати цифрової трансформації, враховуючи ключові показники продуктивності, задоволеність персоналу, ефективність процесів тощо. Здійснення постійного моніторингу дозволить вчасно коригувати стратегію та впроваджувати необхідні зміни.

Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) є складним та багатоаспектним завданням. Воно дозволяє виявити потенційні можливості для впровадження цифрових рішень, покращення ефективності та оптимізації процесів управління персоналом. Результати оцінювання слід використовувати для розробки стратегії цифрової трансформації та впровадження цифрових рішень, забезпечуючи стале покращення управління персоналом та досягнення стратегічних цілей банку.

Для більш детального розуміння оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" необхідно розглянути наступні кроки і методи (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Процес оцінювання рівня цифровізації менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" [4]

№	Етап процесу	Характеристика
1	2	3
1	Збір і аналіз інформації	Починається зі збору даних про існуючі процеси управління персоналом та застосовувані цифрові рішення. Це може включати огляд документації, інтерв'ю зі співробітниками та керівництвом, аналіз систем та програмного забезпечення, які використовуються в банку.
2	Визначення ключових аспектів оцінки	Це можуть бути ефективність та продуктивність процесів, використання цифрових інструментів, якість звітності та аналітики, автоматизація завдань та інші важливі параметри.
3	Використання оцінювальних методів	Для оцінки рівня цифровізації можуть використовуватися різні методи, такі як анкетування співробітників, проведення фокус-груп, аналіз даних про використання цифрових інструментів, порівняння з кращими практиками галузі та інші.
4	Аналіз результатів	Отримані дані аналізуються для визначення поточного рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити області для покращення та впровадження цифрових рішень.
5	Розробка рекомендацій та стратегії	Розробка рекомендацій та стратегії: На основі результатів аналізу формулюються рекомендації та стратегія для покращення рівня цифровізації процесів управління персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк). Рекомендації включають конкретні кроки і дії, які можуть бути вжиті для вдосконалення цифрових процесів. Вони можуть включати в себе впровадження нових програмних рішень, вдосконалення інформаційних систем, навчання персоналу з цифрових технологій та забезпечення доступу до необхідних ресурсів.

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
6	План впровадження цифрових рішень	На основі розробленої стратегії цифрової трансформації формується план впровадження цифрових рішень у процеси менеджменту персоналу. Цей план включає конкретні кроки, ресурси, терміни та відповідальних осіб для кожного етапу впровадження.
7	Виконання плану та моніторинг результатів	Здійснюється впровадження запланованих цифрових рішень у процеси менеджменту персоналу. Команда здійснює моніторинг результатів, враховуючи ключові показники продуктивності, ефективність процесів та задоволеність персоналу. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи для досягнення успішних результатів.
8	Оцінка впровадження та коригування стратегії	Після впровадження цифрових рішень проводиться оцінка їх ефективності та впливу на процеси менеджменту персоналу. Результати оцінки використовуються для коригування стратегії та вдосконалення діючих цифрових рішень. Цей цикл оцінки та коригування допомагає забезпечити постійне вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу. Кроки оцінювання включають збір та аналіз інформації, визначення ключових аспектів оцінювання, використання оцінювальних методів, аналіз результатів, розробку рекомендацій та стратегії, планування впровадження цифрових рішень, виконання плану та моніторинг результатів, оцінку впровадження та коригування стратегії. Цей процес дозволяє оцінити поточний рівень цифровізації процесів менеджменту персоналу, виявити можливості для впровадження нових цифрових рішень та покращення ефективності і продуктивності.

Завдяки оцінюванню рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк), організація може визначити свої сильні та слабкі сторони у галузі цифрової трансформації. Це дозволяє розробити стратегію та план дій для подальшого вдосконалення цифрових процесів управління персоналом. Впровадження цифрових рішень сприяє автоматизації рутинних завдань, покращенню звітності та аналітики, забезпеченню ефективної комунікації та взаємодії з персоналом.

Оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу є постійним процесом, оскільки технологічний прогрес швидко змінюється. Організації повинні регулярно оцінювати свій прогрес у цифровізації та адаптувати свої стратегії для досягнення високих стандартів управління

персоналом. Це допомагає банку забезпечити конкурентоспроможність, ефективність та інноваційність у сучасному цифровому середовищі.

У процесі оцінювання рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) можуть бути використані різні цифрові технології залежно від конкретних потреб і можливостей банку. Ось деякі можливі інструменти, які можуть бути використані [1]:

1. *Аналітичні платформи:* Такі програми дозволяють зібрати, обробити та проаналізувати дані про цифрові процеси менеджменту персоналу. Вони надають можливість створювати звіти, графіки та інфографіку для візуалізації результатів.

2. *Автоматизовані системи управління персоналом:* Ці програми допомагають відстежувати та керувати різними аспектами управління персоналом, включаючи процеси найму, оцінювання працівників, розвитку навичок та кар'єрного росту. Вони можуть містити модулі для оцінювання цифрової готовності та рівня цифровізації.

3. *Онлайн-опитувальні системи:* Використання онлайн-опитувань дозволяє зібрати думки, думки та фідбек від працівників та керівників стосовно рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу. Це може бути використано для виявлення сильних і слабких сторін, ідентифікації потреб у покращенні та визначення пріоритетів.

4. *Колаборативні платформи:* Ці програми дозволяють співробітникам та керівникам спільно працювати, обмінюватися ідеями та відгуками стосовно цифрових ініціатив та процесів управління персоналом. Вони можуть включати форуми, чати, коментарі та можливість спільного створення документів та презентацій. Колаборативні платформи сприяють залученню всіх зацікавлених сторін до обговорення та співпраці щодо цифровізації процесів управління персоналом. Вони забезпечують відкриту комунікацію та можливість зібрати різноманітні ідеї та пропозиції, що сприяє покращенню рівня цифровізації та розвитку оптимальних стратегій використання цифрових рішень в управлінні персоналом. Крім того, колаборативні платформи можуть забезпечити ефективне управління проектами

та спільну роботу над завданнями, пов'язаними з цифровізацією процесів менеджменту персоналу.

5. *Інструменти аналізу даних:* Цифрові інструменти аналізу даних дозволяють виявити тенденції, патерни та залежності в існуючих даних про цифрові процеси менеджменту персоналу. Вони можуть використовувати методи статистичного аналізу, машинного навчання та штучного інтелекту для виявлення корисної інформації та зробити прогнози щодо покращення цифровізації.

6. *Програми відстеження продуктивності:* Ці програми дозволяють вимірювати та відстежувати продуктивність персоналу, включаючи цифрові процеси. Вони можуть надати дані про час виконання завдань, якість виконаної роботи та інші показники, які допомагають оцінити рівень цифровізації та її вплив на результативність.

7. *Мобільні додатки:* Використання мобільних додатків дозволяє співробітникам та керівникам отримувати доступ до цифрових інструментів управління персоналом з будь-якого місця та в будь-який час. Це можуть бути додатки для управління розкладом, оцінювання проектів, комунікації та багато інших функцій, пов'язаних з цифровими процесами управління персоналом.

Вибір конкретних програм залежить від потреб організації та її цілей щодо цифровізації процесів управління персоналом. Деякі з популярних програм, які можуть використовуватися, включають [1]:

1. Колаборативні платформи, такі як Slack, Microsoft Teams або Google Workspace, Nigma які забезпечують комунікацію, спільну роботу та обмін інформацією між співробітниками та керівниками.

2. Аналітичні системи, наприклад Tableau або Power BI, які дозволяють збирати та візуалізувати дані процесів менеджменту персоналу для аналізу та прийняття рішень.

3. Інструменти електронної звітності та оцінки продуктивності, які дозволяють відстежувати та оцінювати роботу співробітників за допомогою цифрових форм або платформ, таких як BambooHR або 15Five.

4. Системи управління навчанням та розвитком персоналу, такі як

Talentsoft або Cornerstone OnDemand, які допомагають організувати навчальні програми, відстежувати прогрес співробітників та оцінювати їхні навички.

5. Автоматизовані системи управління кадрами (HRM), які забезпечують цифрове управління персоналом, включаючи процеси найму, оплати праці, відпусток та інших аспектів управління персоналом. Деякі з популярних програм у сфері управління персоналом включають SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday HR та ADP Workforce Now.

6. Інструменти для оцінки компетенцій та потенціалу співробітників, такі як Caliper, SHL або Talentsoft, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони співробітників та розробити план розвитку кадрів.

7. Мобільні додатки та платформи, що надають співробітникам зручний доступ до інформації та функцій управління персоналом, наприклад, для подачі заявок на відпустку, перегляду графіку роботи або доступу до навчальних матеріалів.

Ці програми та інструменти допомагають в оцінюванні рівня цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" (Монобанк) шляхом збору, аналізу та інтерпретації даних, спільної роботи та забезпечення ефективного використання цифрових рішень.

Для більш чіткого розуміння рівня використання цифрових технологій в роботі з персоналом було проведено анкетування серед співробітників АТ «Універсал Банк». Анкета представлена в Додатку А.

Анкетування було проведено серед 20 працівників зі служби персоналу АТ «Універсал Банк».

За результатами опитування отримано таку інформацію: 98% співробітників використовують щодня цифрові інструменти та технології на робочому місці; 95% використовує платформу Hirma в щоденому використанні; 80% використовують електронну пошту; 12% використовують внутрішній корпоративний портал; 7% використовують мобільні додатки для роботи з співробітниками. Всі респонденти оцінюють ефективність цифрових інструментів та технологій, як в основному ефективні, але є певні проблеми. 10% респондентів скаржаться на недостатність навичок роботи з цифровими

інструментами, ще 3% скаржаться на технічні проблеми та нестабільність систем.

Позитивними аспектами у роботі з цифровими технологіями є покращення швидкості та ефективності виконання завдань, зменшення ручної роботи та автоматизація процесів, зручний доступ до необхідної інформації та ресурсів, покращення комунікації та співпраці з колегами, більш точний та об'єктивний аналіз даних.

Отримані результати опитування підтверджують, що співробітники АТ «Універсал Банк» використовують цифрові технології щодня для роботи у компанії. Цифрові технології полегшують роботу та забезпечують ефективність багатьох процесів. Однак, опитування також підтвердило наявність проблем у використанні цифрових технологій.

У діяльності АТ "Універсал Банк" в умовах цифрових технологій виникають певні проблеми, які впливають на ефективність та конкурентоспроможність банку.

У таблиці 2.3 представлені недоліки та проблеми, пов'язані з процесом переходу до цифрового формату банківської системи, незважаючи на переваги, які цей процес має для економіки.

Таблиця 2.3 – Проблеми в діяльності менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк» при використанні цифрових технологій

№	Проблема	Сутність проблеми
1	2	3
1	Безпека та кіберзахист	З впровадженням цифрових технологій у банківську сферу зростає ймовірність кібератак та зламів систем. Банк повинен ретельно працювати над забезпеченням кібербезпеки, використовуючи сучасні методи шифрування та захисту даних, а також регулярно оновлювати системи з метою запобігання злому.
2	Технічні проблеми	Впровадження цифрових технологій може супроводжуватися технічними неполадками, такими як перебої в роботі систем, падіння серверів або проблеми з мобільними додатками. Це може призвести до незручностей для співробітників банку.

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3
3	Низька технологічна грамотність	Впровадження цифрових технологій передбачає, що співробітники не мають достатнього рівня технологічної грамотності для використання цих інструментів.
4	Зміна культури та менталітету	Впровадження цифрових технологій в організацію може стикатися з опором та незручністю з боку культури та менталітету працівників. Традиційні підходи та способи роботи можуть бути невідповідні до використання цифрових інструментів, що ускладнює їх прийняття та використання.
5	Конкуренція на ринку праці	Завдяки впровадженню цифрових технологій банківська сфера зазнає трансформації, що призводить до зміни вимог до персоналу. Поява нових гравців на ринку, особливо в банківській сфері, створює велику конкуренцію за кваліфікованими фахівцями.

*Джерело: складено автором*

Враховуючи ці проблеми, АТ "Універсал Банк" повинен активно працювати над їх вирішенням шляхом постійного вдосконалення цифрових банківських продуктів, забезпеченням надійності та безпеки системи, наданням належної підтримки співробітникам та проведенням розширеної освіти щодо використання цифрових інструментів.

Також, слід зазначити, що однією з найбільших проблем є нестача кваліфікованого персоналу, здатного ефективно впроваджувати та управляти цифровими технологіями. Швидкий темп розвитку технологій вимагає спеціалістів з глибоким розумінням цифрових процесів, але їх недостатньою кількістю складно забезпечити потреби банку.

Додатковою проблемою є високі витрати на розробку та впровадження цифрових банківських продуктів. Вимагаючи значних інвестицій, цифрові технології потребують фінансових ресурсів для розробки програмного забезпечення, інфраструктури та забезпечення належної підтримки. Недостатні фінансові ресурси можуть обмежувати банк у впровадженні передових технологій та конкуренції на ринку [9].

Для вирішення цих проблем банк повинен активно займатися підвищенням кваліфікації персоналу та ефективним використанням ресурсів. Партнерство з інноваційними компаніями, використання хмарних технологій та перегляд бізнес-процесів можуть сприяти оптимізації витрат та покращенню діяльності

банку. Вирішення проблем, пов'язаних з цифровими технологіями, є важливим завданням для АТ "Універсал Банк" і допоможе збільшити його конкурентоспроможність.

В цілому, АТ "Універсал Банк" повинен активно працювати над вирішенням проблем, що виникають в умовах цифрових технологій, і прийняти стратегічні заходи, щоб забезпечити успішну адаптацію до цифрової епохи та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»**

#### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ «Універсал Банк»**

У розмаїтому світі цифрових технологій, підприємства з усіх галузей постійно стикаються з проблемами та викликами, пов'язаними з їх впровадженням і ефективним використанням. АТ "Універсал Банк" не є винятком. Умови цифрових технологій принесли із собою нові можливості, але також і нові проблеми, з якими банк мусить впоратися, щоб забезпечити своє конкурентне становище на ринку.

Удосконалення системи підготовки менеджерів HR та фахівців АТ «Універсал Банк» включає в себе реалізацію онлайн-навчання та електронних курсів. Це дозволяє працівникам банку отримувати доступ до актуальних навчальних матеріалів та здійснювати самостійне вивчення необхідних компетенцій в зручний для них час. Онлайн-навчання також сприяє гнучкості індивідуального навчання, дозволяючи пристосувати навчальний процес до особистих потреб і темпу працівника. Електронні курси можуть охоплювати різні аспекти банківської діяльності, включаючи цифрові технології, кібербезпеку, фінансовий аналіз тощо.

Прикладом курсів для підвищення цифрових технологій для HR менеджерів в Україні є Курс Recruitment та HR (72 академ.години, вартість – 6200 грн) , KYIV-MONYLA BUSINESS SCHOOL (36 академ.години, вартість – 18000 грн), HR Generalist в IT ( 95 академ.годин, вартість – 19440 грн).

Ще одним напрямком удосконалення системи підготовки менеджерів HR та фахівців АТ «Універсал Банк» є впровадження тренінгових програм з цифрових технологій. Це можуть бути спеціальні навчальні заходи, семінари, воркшопи та тренінги, спрямовані на підвищення компетенцій у сфері цифрових інструментів та процесів [24].

Всім працівникам АТ «Універсал Банк» отримати необхідні знання та навички для успішного впровадження цифрових технологій у свою роботу.

Удосконалення системи підготовки менеджерів HR та фахівців АТ «Універсал Банк» також включає створення інноваційної середовища та культури, що сприятимуть розвитку цифрових технологій. Це може включати створення спеціальних просторів для співпраці та інновацій, проведення хакатонів або інших форматів творчого обміну ідей, а також підтримку ініціатив працівників у сфері цифрових інновацій. Створення такого середовища сприятиме залученню працівників до активної участі у впровадженні цифрових технологій та поширенню знань у банку.

Ще одним із шляхом щодо усунення недоліків в системі підготовки менеджерів HR та фахівців АТ "Універсал Банк" є те що банк може розробити корпоративний сайт, який забезпечує доступ до матеріалів, посібників, відеоуроків та інших навчальних ресурсів з цифрових технологій. Це дозволить менеджерам HR та фахівцям самостійно вивчати необхідні матеріали в зручний для них час і підвищити свої навички. А також, може створити програми менторингу, де більш досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та навичками з менш досвідченими колегами. Такі програми сприяють взаємному навчанню, підтримці та обміну кращими практиками в галузі цифрових технологій [14].

Корпоративний сайт по навчанню менеджерів HR в АТ "Універсал Банк" буде розміщено на платформі управління навчанням (LMS - LearningManagement System). LMS є спеціалізованою платформою, призначеною для організації та проведення навчальних заходів в електронному форматі.

Розміщення корпоративного сайту на платформі LMS має численні переваги:

1. Централізоване керування: LMS дозволяє централізовано керувати всіма аспектами навчання, включаючи створення та редагування курсів, управління доступом до матеріалів, моніторинг прогресу учасників та звітність.

2. Гнучкість та доступність: Користувачі, у цьому випадку менеджери HR, зможуть мати доступ до навчального контенту з будь-якого місця та у будь-який зручний для них час. Вони зможуть проходити навчання в режимі онлайн, використовуючи різноманітні пристрої, такі як комп'ютери, планшети або смартфони.

3. Персоналізація навчання: За допомогою LMS можна створювати індивідуальні навчальні програми, враховуючи потреби та рівень знань кожного менеджера HR. Можливість просування через різні рівні та модулі дозволить забезпечити ефективніше навчання.

4. Моніторинг та оцінка: LMS надає можливість вести моніторинг прогресу кожного менеджера HR, а також проводити оцінку знань та навичок через тести, опитування та інші форми оцінювання. Це дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку та визначити потреби в додатковому навчанні.

5. Звітність та аналітика: LMS забезпечує збір та аналіз даних щодо навчання менеджерів HR. За допомогою вбудованих засобів звітності, адміністратори можуть отримувати детальну інформацію про прогрес учасників, їхні результати тестувань, активність на сайті та інші показники. Це дозволяє оцінювати ефективність навчання, виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати навчальні програми та матеріали.

Корпоративний сайт на платформі LMS відкриває перед менеджерами HR AT "Універсал Банк" широкі можливості для здобуття актуальних знань та навичок у галузі людських ресурсів. Він дозволяє компанії співпрацювати з провідними університетами та тренерами, створювати власні курси навчання та стажування, а також забезпечує зручний доступ до навчального контенту та інструментів. Таке комбінація підвищить рівень професійних знань та навичок менеджерів HR, сприятиме їхньому розвитку та зростанню, а також покращить управління людськими ресурсами в організації.

Вартість розробки та впровадження корпоративного сайту на платформі LMS може значно варіюватись в залежності від різних факторів. Орієнтовні розрахунки надано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Розрахунки для розробки сайту для навчання для банку АТ "Універсал Банк"

Позиція	Загальна вартість (\$)
Аналіз вимог	2000
Дизайн інтерфейсу	3000
Розробка функціональності	5000
Розробка бази даних	4000
Розробка змісту	2500
Тестування	1500
Впровадження та навчання персоналу	3000
Супровід та технічна підтримка	2000
Загальна вартість проєкту	22000

Джерело: складено автором

Зазначена таблиця містить загальну вартість проєкту з розробки сайту для навчання для банку АТ "Універсал Банк". Вона включає розрахунки для кожної позиції, такі як аналіз вимог, дизайн інтерфейсу, розробка функціональності, розробка бази даних, розробка змісту, тестування, впровадження та навчання персоналу, супровід та технічна підтримка. Загальна вартість проєкту становить 22 000 доларів. Вартість може варіюватися залежно від розміру та складності проєкту.

Менеджери HR АТ "Універсал Банк" можуть розглянути програми стажування та партнерства з університетами для залучення молодих талантів, які володіють сучасними знаннями в галузі цифрових технологій. Шляхом співпраці з університетами і запровадженням програм стажування, банк зможе привернути молодих талановитих студентів, які вже мають практичні навички у сфері цифрових технологій. Це дозволить банку отримати свіжі ідеї та перспективи, а також створити резерв молодих фахівців, які будуть готові використовувати цифрові технології в діяльності банку.

Наведемо перелік університетів та програм стажування, з якими менеджери HR АТ "Універсал Банк" можуть співпрацювати:

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка:
  - Програма стажування в галузі фінансів та банківської справи.

2. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут":

- Програма стажування в області інноваційних технологій та розробки програмного забезпечення.

3. Львівський національний університет імені Івана Франка:

- Програма стажування в галузі фінансового аналізу та управління ризиками.

4. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова:

- Програма стажування в області бізнес-аналітики та досліджень ринку.

Для вирішення проблеми з кібербезпекою в банківській сфері можна вжити наступні заходи:

1. Проведення ретельного аудиту і оцінки потенційних кіберризиків допоможе ідентифікувати потенційні слабкі місця в системі та визначити пріоритети для вирішення проблем.

2. Заміна застарілих програмних рішень та встановлення оновлень і патчів є необхідним для запобігання використанню вразливостей системи зловмисниками.

3. Вимога до співробітників надавати додаткові перевірочні дані, такі як одноразові паролі або біометричні дані, для підтвердження своєї ідентичності.

Щоб позбавитись технічних проблем та нестабільністю системи, необхідно перед впровадженням нових цифрових технологій слід ретельно прорахувати потребу в резервних серверах, обладнанні та каналах зв'язку для забезпечення стабільної роботи системи. Також слід планувати належну підтримку та обслуговування з боку постачальників технологій. Це може включати контракти на підтримку, службу технічної підтримки або навіть наявність внутрішньої команди експертів з технічної підтримки.

Для вирішення проблем, пов'язаних з незручністю адаптації культури та менталітету до цифрових технологій у банківську сферу, необхідно вжити такі заходи:

Впровадження цифрових технологій може вимагати зміни у відношенні до роботи та сприйнятті нових інструментів та процесів. Менеджерам HR доводиться стикатися з викликом переконати та сприяти працівникам усвідомленню необхідності цих змін та переконати їх у позитивних перевагах використання цифрових технологій.

Для успішної реалізації цифрових проєктів, менеджерам HR потрібно співпрацювати з керівництвом та працівниками, щоб забезпечити побудову відкритого та інноваційного середовища. Це включає пояснення переваг цифрових технологій, навчання персоналу новим навичкам та сприяння прийняттю змін.

Для вирішення проблеми адаптації до нових робочих моделей HR-менеджерам слід прийняти наступні кроки:

1. Встановити ефективні засоби комунікації: Забезпечення стабільної та зручної комунікації є ключовим аспектом управління дистанційними командами. HR-менеджери повинні вивчити та впровадити цифрові інструменти комунікації, такі як чати Wade and Wendy, відеоконференції та спільні робочі платформи, щоб забезпечити ефективну взаємодію між співробітниками.

2. Розвиток навичок управління дистанційними командами: HR-менеджери повинні набути навичок управління дистанційними командами, включаючи визначення цілей та очікувань, мотивацію та підтримку віддалених співробітників, а також оцінку продуктивності. Вони можуть організовувати навчальні програми та тренінги для кадрового складу з метою покращення навичок управління дистанційними командами.

3. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям: HR-менеджерам необхідно використовувати цифрові технології для підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників. Вони можуть сприяти впровадженню гнучкого графіку роботи, розробляти політики щодо відпусток та відпочинку, а також надавати психологічну підтримку співробітникам для запобігання вигорання та стресу.

4. Створення віртуального командного середовища: HR-менеджери повинні забезпечити створення віртуального командного середовища, де віддалені співробітники можуть спілкуватися, співпрацювати та відчувати приналежність

до команди. Вони можуть сприяти взаємодії через спеціальні платформи для спільної роботи, організувати віртуальні зустрічі та заходи для підтримки командного духу та співпраці.

Шляхом впровадження ефективних засобів комунікації, розвитку навичок управління дистанційними командами, підтримки балансу між роботою та особистим життям, навчання та розвитку цифрових навичок і створення віртуального командного середовища, HR-менеджери можуть вирішити проблему адаптації до нових робочих моделей.

Існує кілька популярних віртуальних командних середовищ, які HR-менеджери можуть використовувати для співпраці та керування з командою. Ось кілька прикладів:

1. Slack: Це одна з найпопулярніших платформ для комунікації та співпраці в командах. Slack надає можливості для обміну повідомленнями, створення каналів для різних проектів, спільної роботи над документами, інтеграції з іншими інструментами та багато іншого.

2. Microsoft Teams: Це інтегрована платформа, яка об'єднує комунікацію, співпрацю та керування проектами. Microsoft Teams має можливості для відеоконференцій, обміну повідомленнями, спільної роботи над документами, створення завдань та календарів, інтеграції з іншими програмами Microsoft і багато іншого.

3. Asana: Це платформа для керування проектами, яка дозволяє створювати завдання, делегувати їх, встановлювати терміни виконання, стежити за прогресом та спілкуватися з командою. Asana дозволяє організувати робочі процеси, прослідковувати витрати часу та керувати завданнями на різних рівнях.

4. Trello: Це візуальна дошка для організації завдань та проектів. Trello дозволяє створювати картки завдань, переміщувати їх по колонках, призначати відповідальних осіб, додавати коментарі, встановлювати терміни та використовувати інші корисні функції для співпраці в команді.

Зазначені платформи (Slack, Microsoft Teams, Asana, Trello, Basecamp) пропонують як безкоштовні, так і платні плани використання. Деякі з них мають

обмеження на функціонал або кількість користувачів для безкоштовних версій, тоді як платні плани надають більш широкі можливості та додаткові функції.

Ці приклади віртуальних командних середовищ надають зручні інструменти для HR-менеджерів у веденні команди, співпраці з колегами та керуванні проектами. Вони дозволяють ефективно обмінюватися інформацією, встановлювати завдання, відстежувати прогрес, спільно працювати над документами та забезпечувати зв'язок в режимі реального часу.

На основі аналізу проблем, які виникають у діяльності АТ "Універсал Банк" в умовах цифрових технологій, можна зробити кілька висновків. Перш за все, недоліки у системі підготовки менеджерів HR та фахівців вимагають негайної уваги та вдосконалення. Це може бути досягнуто за допомогою підвищення кваліфікації, використання інноваційних навчальних методик та залучення зовнішніх експертів.

Загалом, усунення недоліків системи підготовки менеджерів HR, фахівців АТ "Універсал Банк" та розвиток цифрових технологій потребують комплексного підходу та постійного оновлення. Рекомендації, надані в цьому контексті, включають підвищення кваліфікації працівників, створення внутрішніх цифрових навчальних ресурсів, розвиток менторингу та обміну знаннями, залучення зовнішніх експертів, впровадження інноваційних навчальних методик, постійне оновлення знань, залучення молодих талантів та стажерів, створення цифрової інноваційної лабораторії, стимулювання цифрової культури та стратегічного партнерства з технологічними компаніями.

Шлях до успішного розвитку цифрових технологій в АТ "Універсал Банк" вимагає відваги, адаптивності та системного підходу. Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників є ключовим елементом, який допоможе забезпечити належну конкурентоспроможність та пристосування до швидкозмінного цифрового середовища.

Розвиток цифрових технологій став викликом, але водночас відкриває нові можливості для банківського сектору. Шлях до успіху полягає в поєднанні традиційних цінностей та експертизи з передовими цифровими інструментами та стратегіями. АТ "Універсал Банк" має потенціал стати лідером у галузі

цифрових технологій, якщо буде наводити внутрішні зміни, сприяти навчанню та інноваціям, а також буде готовим активно впроваджувати нові ідеї та рішення.

### **3.2. Економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу АТ «Універсал Банк»**

Цифрові технології швидко стають необхідним елементом усіх сфер життя, включаючи управління персоналом в організаціях. Їх впровадження дозволяє покращити ефективність роботи, оптимізувати процеси та забезпечити більшу гнучкість в управлінні персоналом. В АТ "Універсал Банк" впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу є однією з перспективних стратегій для досягнення конкурентної переваги та підвищення ефективності діяльності.

Проаналізувавши проблемні аспекти цифрових технологій менеджменту персоналу підприємства визначено, що однією із доцільних ідей є впровадження курсів для підвищення кваліфікації в користуванні цифровими технологіями.

Прорахуємо вартість та економічну ефективність реалізації даного заходу (таблиці 3.2 – 3.3)

Таблиця 3.2 – Аналіз одноразових витрат

<b>Найменування</b>	<b>Вартість, грн</b>
6 комп'ютерів	150 000
Мережевого обладнання	10 000
Розробка курсів	100 000
Підсумок	260 000

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.3 – Аналіз щомісячних витрат

<b>Найменування</b>	<b>Вартість, грн.</b>
Фонд заробітної плати співробітникам ІТ	30 000
Канали зв'язку (інтернет)	5 000
Підсумок	35 000

*Джерело: розроблено автором*

Орієнтовна тривалість курсів 2 тижні, з врахуванням кількості співробітників АТ «Універсал Банк» підвищення кваліфікації в користуванні цифровими технологіями відбудеться на протязі 6 місяців. За цей період кожен із співробітників зможе пройти дані курси.

Успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%).

Для визначення економічної ефективності проекту ми здійснимо розрахунок чистого приведенного доходу (NPV), який відображає дисконтований прибуток, який компанія отримає після реалізації проекту. Це обчислюється за допомогою наступної формули:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}, \quad (3.1)$$

де  $CF_i$  – чисті грошові потоки в  $i$ -му місяці;  $I_i$  – інвестиційні витрати в  $i$ -му місяці;  $r$  – ставка дисконтування;  $i$  – порядковий номер місяця розрахункового періоду;  $n$  – кількість місяців [50].

В табл. 3.4 розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) проекту на основі вихідних даних.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані щодо проекту та розрахунок NPV

№ з/п	Показники	Місяць проектного циклу							Сума, грн.	
		0	1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Одноразові витрати, грн.	260000								260000
2	Дохід, грн.		110000	150000	170000	200000	215000	220000	1065000	
3	Щомісячні витрати		35000	35000	35000	35000	35000	35000	210000	
4	Грошовий потік, грн.	260000	75000	115000	135000	165000	180000	185000	1115000	

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконтування 11%)	1,00	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59	0,4	
6	Чистий грошовий потік, грн.		67500	93150	98550	108900	106200	74000	548300
7	Накопичений грошовий потік, грн.	260000	-192500	-99350	-800	108100	214300	288300	

*Джерело: розроблено автором*

Примітка:

Грошовий потік = Дохід – Щомісячні витрати

Чистий грошовий потік = Грошовий потік \* Коефіцієнт дисконтування

З табл. 3.3 зауважимо, що при інвестуванні 260 000 грн. компанія отримає NPV в розмірі 288 300 грн. при ставці дисконтування 11%. Це свідчить про те, що проект є доцільним для реалізації. За даною інформацією можна зробити висновок, що окупність проекту відбудеться на 4-ий місяць реалізації.

Таким чином розроблений комплекс заходів щодо впровадження курсів для підвищення кваліфікації, буде призводити до зростання показників результативності.

Провівши аналіз проекту з впровадження інформаційних технологій в АТ «Універсал Банк», можна зробити висновок, що проект є вигідним до реалізації.

Впровадження курсів для підвищення кваліфікації в користуванні цифровими технологіями для HR менеджерів може мати ряд соціальних ефектів, які впливають на індивідуальний рівень працівників, колективну продуктивність та суспільний розвиток.

До соціальних ефектів належать:

1. Покращення ефективності управління персоналом: Курси підвищення кваліфікації в цифрових технологіях дозволять HR менеджерам АТ «Універсал

Банк» оволодіти новими інструментами та методами, що полегшують ведення кадрових процесів. Вони можуть навчитися використовувати цифрові інструменти для ефективного управління персоналом, включаючи рекрутинг, відбір, оцінку працівників, розвиток кар'єри та управління навчанням.

2. Підвищення якості рекрутингу та відбору персоналу: Знання цифрових технологій дозволять HR менеджерам АТ «Універсал Банк» ефективніше проводити рекрутингові процеси та залучати висококваліфікованих кандидатів. Вони можуть використовувати цифрові платформи та інструменти для пошуку талантів, аналізу даних, проведення онлайн-співбесід та оцінки професійних навичок. Це допомагає знижувати час та витрати на рекрутинг, а також забезпечує більш точний та об'єктивний відбір кандидатів.

3. Стимулювання інноваційності та творчості: Курси з цифрових технологій допоможуть HR менеджерам АТ «Універсал Банк» розширити свої знання та уявлення про можливості використання інноваційних інструментів у сфері управління персоналом. Це стимулює їхню творчість та здатність працювати з новими ідеями та підходами до вирішення проблем. В результаті HR менеджери АТ «Універсал Банк» можуть впроваджувати нові підходи до управління персоналом, використовуючи цифрові інструменти, що сприяє розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

4. Зниження екологічного впливу: Впровадження цифрових курсів для підвищення кваліфікації HR менеджерів АТ «Універсал Банк» сприятиме зменшенню екологічного впливу шляхом заміни традиційних методів навчання на електронні формати. Відсутність паперових матеріалів та фізичного присутності на заняттях допомагає зменшити використання ресурсів та викиди вуглецю. Це сприяє створенню більш екологічно свідомого підходу до навчання та сприяє сталому розвитку.

Отже, впровадження таких курсів відкриває широкі можливості для підприємства АТ «Універсал Банк» у сучасному цифровому світі.

## ВИСНОВКИ

Цифрові технології в менеджменті персоналу викликають значний вплив на сучасні організації. На основі аналізу можна зробити кілька висновків щодо цифрових технологій в менеджменті персоналу:

Цифровізація менеджменту персоналу є надзвичайно важливим і перспективним напрямом розвитку сучасних організацій. Вона вносить значні зміни у спосіб управління людськими ресурсами, дозволяючи покращити ефективність та якість процесів, залучати та розвивати талановитий персонал, а також адаптуватися до швидко змінюючихся умов ринку та технологічного прогресу. Основні складові цифрового менеджменту персоналу включають: електронне кадрове адміністрування (Electronic HR Management, E-HRM), системи електронного навчання (E-Learning), системи відстеження продуктивності (Performance Management Systems), системи управління талантами (Talent Management Systems), системи заробітної плати та оплати праці (Payroll and Compensation Management Systems), системи аналізу даних та бізнес-інтелекту (Data Analytics and Business Intelligence Systems)

В ході дослідження були визначені основні напрями використання цифрових технологій в менеджменті персоналу. Виявилось, що цифрові технології можуть бути застосовані в таких напрямках:

- Розробка та використання систем управління персоналом для збору, обробки та аналізу даних про співробітників, що дозволяє підприємствам краще відстежувати їхній розвиток та продуктивність.
- Використання електронних засобів комунікації та співпраці для поліпшення комунікації між співробітниками та керівництвом.
- Розробка та використання систем навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та навичок співробітників.
- Використання систем управління талантами для виявлення та розвитку талановитих співробітників та збільшення їхньої мотивації та лояльності до підприємства.

- Впровадження систем управління продуктивністю для встановлення цілей та очікувань щодо продуктивності співробітників, оцінювання їхніх досягнень та надання зворотного зв'язку.

- Використання аналітики даних та бізнес-інтелекту для виявлення тенденцій та знаходження шляхів покращення управління персоналом.

Також було визначено основні інструменти цифрового рекрутингу, такі як: робот-рекрутер, чат-боти (Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush), агрегація і уберизація (Work.ua, Rabota.ua; HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafory), когнітивний підбір (Design Thinking). Прорив в сфері цифрових технологій в HRM є потужна платформа HURMA.

Під час аналізу стану цифровізації процесів менеджменту персоналу на підприємстві АТ "Універсал Банк" (Монобанк) були виявлено, що АТ «Універсал Банк» використовує ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics тощо), системи управління кадрами (наприклад, Workday, ADP, Kronos тощо) та HR-портали (наприклад, SuccessFactors, Zenefits, BambooHR тощо). Також використовуються різні програмні продукти для аналізу даних та бізнес-інтелекту (наприклад, Tableau, Power BI, QlikView тощо), які допомагають менеджерам HR отримувати цінну інформацію для прийняття рішень. Платформа Hurma використовується HR менеджерами АТ "Універсал Банк" (Монобанк) для врахування робочого часу працівників, формування загальної таблицю відпрацьованих годин та розрахування зарплати, системи опитування співробітників, керування відпустками та інше.

Для більш чіткого розуміння рівня використання цифрових технологій в роботі з персоналом було проведено анкетування серед співробітників АТ «Універсал Банк». Згідно проведеного дослідження, всі респонденти оцінюють ефективність цифрових інструментів та технологій, як в основному ефективні, але є певні проблеми, а саме: безпека та кіберзахист, технічні проблеми в користуванні цифровими технологіями, низький рівень технологічної грамотності, відбувається зміна культури та менталітету, спостерігається конкуренція за кваліфікованими фахівцями.

Для вирішення проблем зв'язаних з використанням цифрових технологій на АТ «Універсал Банк» необхідно провести удосконалення системи підготовки менеджерів HR та фахівців АТ «Універсал Банк» через реалізацію онлайн-навчання та електронних курсів (прикладом курсів для підвищення цифрових технологій для HR менеджерів в Україні є курс Recruitment та HR, KYIV-MOHYLA BUSINESS SCHOOL, HR Generalist в IT). Можливо створення спеціальних просторів для співпраці та інновацій, проведення хакатонів або інших форматів творчого обміну ідей допоможуть вирішити проблеми пов'язані з використанням цифрових технологій HR менеджерів на підприємстві АТ "Універсал Банк" (Монобанк). Менеджери HR АТ "Універсал Банк" можуть розглянути програми стажування та партнерства з університетами для залучення молодих талантів. Нами було запропоновано створення корпоративного сайту по навчанню менеджерів HR в АТ "Універсал Банк", який може буде розміщено на платформі управління навчанням (LMS - Learning Management System).

Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації процесів менеджменту персоналу в АТ "Універсал Банк" призводить до значних економічних та соціальних ефектів. Проаналізувавши проблемні аспекти цифрових технологій менеджменту персоналу підприємства нами було визначено, що однією із доцільних ідей є впровадження курсів для підвищення кваліфікації в користуванні цифровими технологіями. Орієнтовна тривалість курсів складе 2 тижні на протязі 6 місяців. Провівши аналіз бачимо, що інвестуючи 260000 грн., компанія отримає NPV при ставці дисконтування 11% у розмірі 288300 грн., тому проект доцільно приймати до реалізації. Окупність проекту відбудеться на 4 місяць реалізації. Таким чином розроблений комплекс заходів щодо впровадження курсів для підвищення кваліфікації, буде призводити до зростання показників результативності. Щодо соціальних ефектів, які відбудуться після впровадження даного заходу, то відбудеться покращення ефективності управління персоналом, підвищиться якість рекрутингу та відбору персоналу та відбудеться зниження екологічного впливу.

Отже, цифрові технології в менеджменті персоналу мають великий потенціал для покращення ефективності, сприяння інноваціям та залученню талантів. Їх правильне впровадження та використання може допомогти організаціям досягти конкурентної переваги та успіху на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та відчизняний досвід. *Фінанси та банківська справа*. 2018. №4 (38). С. 195 -200.
2. АТ «Універсал Банк» – Партнер сьогодні. Партнер назавжди. АТ «Універсал Банк» – Партнер сьогодні. Партнер назавжди. URL: <https://www.universalbank.com.ua> (дата звернення: 15.06.2023).
3. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 3. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9> (дата звернення: 15.06.2023).
4. Беззуб Р.Ю. Проблеми розвитку необанків в Україні. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Київ, 14 квітня 2019 р. – С. 57-59.
5. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
6. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
7. Використання електронного врядування в публічному адмініструванні. Тести на державну службу. DOI: <https://testderz.com/zno-pravo/admin-law-lecture/використання-електронного-врядування/> (дата звернення - 05.04.2023).
8. Гавкалова Н. Л. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. *PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT: MODERN SCIENTIFIC DISCUSSIONS*. 2020. С. 113–131. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-7> (дата звернення: 15.06.2023).

9. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка: підручник. Київ: Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.
10. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. Безпека. DOI: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobitnikiv-po> (дата звернення - 05.04.2023).
11. Електронне навчання. Львівський національний університет імені Івана Франка. DOI: <https://lnu.edu.ua/e-learning/> (дата звернення -05.04.2023).
12. Еркес О. Є., Калита О. В., Гордієнко Т. М. Потенціал цифрового розвитку банків України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28. С. 108-114.
13. Ефективна автоматизація HR-процесів: нюанси та алгоритми дій. ІТСП Ukraine. DOI: <https://www.itcp-ua.com/post/people-force-hr-automation> (дата звернення - 05.04.2023).
14. Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(2). С. 98-102.
15. Карабань, Ю. Цифрові технології в управлінні персоналом сучасної організації. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2018. С.152-157.
16. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. С. 2-8.
17. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: 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)
18. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31.
19. 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

20. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191
21. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
22. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *«Ефективна економіка»*. 2017. № 1. DOI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення - 05.04.2023).
23. Олешко Т. І. Цифрова економіка. Національний авіаційний університет. DOI: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/Підручник%20Цифрова%20економіка.pdf> (дата звернення - 05.04.2023).
24. Онищенко Ю.І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. № 8. С. 160-165
25. Палійчук М.В. Економічна оцінка ефективності постреінжинірингових інвестиційних проєктів реформування регіональних суспільних систем. *CORE – Aggregating the world’s open access research papers*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/73906844.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).
26. Праїз Г. Система управління талантами: визначення, приклади та як це працює. *BUSINESS YIELD*. DOI: <https://businessyield.com/uk/management/talent-management-system/> (дата звернення - 05.04.2023).
27. Радченко, О. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сучасні виклики та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2019. С. 74-78.
28. Рисін В.В., Рисін М.В. Перспективи розвитку цифрового банкінгу на фінансовому ринку України. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2017. № 2. С. 123–127
29. Тарасова А. Особливості HR-менеджменту для цифрового світу:

тенденції та перспективи. Молодий вчений. 2018 вип. 3. 708 с. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/156.pdf> (дата звернення - 15.05.2023).

30. Цифрові технології в менеджменті персоналу. DOI: [https://kneu.edu.ua/ua/kim/Tsifrov\\_tekhnol\\_v\\_menedzhm\\_perso/](https://kneu.edu.ua/ua/kim/Tsifrov_tekhnol_v_menedzhm_perso/) (дата звернення - 05.04.2023).

31. Шкробот М. В. Трансформація системи управління персоналу: зовнішні виклики та загрози. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 88-89. DOI: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201221> (дата звернення - 05.04.2023).

32. Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2021, 7p. URL: <https://joshbersin.com> (Accessed:05.04.2023).

33. Bissola, R., Imperatori, B. HRM 4.0: the digital transformation of the HR department, in Cantoni, F., Mangia, G. (ed.). Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resource, Routledge, Abingdon-on-Thames. 2018. P.51–69. URL: <http://hdl.handle.net> (дата звернення: 15.06.2023).

34. Bondarouk T., Fisher S. Encyclopedia of Electronic HRM. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110633702> (Accessed: 05.04.2023).

35. Burns E. What Is Machine Learning and Why Is It Important?. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/machine-learning-ML> (Accessed:05.04.2023).

36. Chala N., Poplavska O. Digital Economy: Impact on the Socio-economic Transformation in Ukraine. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*. 2020. Т. 5, № 1. С. 124–130. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.124-130> (дата звернення: 14.06.2023).

37. Digital у HR: інструменти, автоматизація і використання цифрових технологій в управлінні персоналом URL: <http://biznesoblast.com/biznes/59418/> (дата звернення - 22.05.2023).

38. Gillis A. S. What is IoT (Internet of Things) and How Does it Work?. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/Internet-of-Things-IoT> (Accessed:05.04.2023).
39. Hillier W. Business Intelligence vs. Data Analytics: The Ultimate Guide. CareerFoundry. URL: <https://careerfoundry.com/en/blog/data-analytics/business-intelligence-vs-data-analytics/> (Accessed:05.04.2023).
40. Holliday M. Why You Need an HR Management System. Oracle NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/human-resources-management-system-hrms.shtml> (Accessed: 05.04.2023).
41. HR analytics in the management system of a modern enterprise / A. Kotsur et al. Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraïni. 2021. No. 26. P. 93–103. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093> (Accessed: 05.04.2023).
42. HR-processes digitization in present-day developments / N. Danylevych та ін. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. T. 64, № 3. С. 147–156. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147) (дата звернення: 14.06.2023).
43. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR | HURMA CRM. HURMA. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 15.06.2023).
44. Nemanja B., Đorđević B., Milanović S. View of Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management*. Vol. 23 (2018), No. 2, pp. 022-032. URL: <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/28/10> (Accessed:05.04.2023).
45. Performance Management System(PMS), Definition, Meaning and Process. hrhelpboard. URL: <https://www.hrhelpboard.com/performance-management/performance-management-system.htm> (Accessed:05.04.2023).
46. Lypych L., Khilukha O., Kushnir M. КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2019. Т. 4, № 20. С. 55–61.

URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-55-61> (дата звернення: 15.06.2023).

47. Stedman C. What is Data Analytics?. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/data-analytics> (Accessed: 05.04.2023).

48. What is a talent management system (TMS)? | SAP Insights. SAP. URL: <https://www.sap.com/products/hcm/what-is-a-talent-management-system-tms.html> (дата звернення: 15.06.2023).

49. What is blockchain technology - IBM blockchain | IBM. *IBM - Deutschland* | IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/blockchain> (дата звернення: 15.06.2023).

50. What is cloud computing? | IBM. *IBM - Deutschland* | IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/cloud-computing> (дата звернення: 15.06.2023).

51. What is compensation management software? | Hibob. *HiBob*. URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/compensation-management-software/> (дата звернення: 15.06.2023).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Анкета для опитування працівників АТ «Універсал Банк»

#### **Шановний колего!**

Керівництво компанії АТ «Універсал Банк» проводить опитування з метою вивчення переваг та проблем використання цифрових технологій в роботі з персоналом. Використанні дані у подальшому підприємство врахує для вдосконалення цифровізації в роботі з персоналом.

*Відповідаючи на наші запитання просимо поставити «✓» у відведеному для неї місці (квадратику) біля варіанту, який є для Вас найбільш прийнятним.*

**1. Як часто ви використовуєте цифрові інструменти та технології в своїй роботі?**

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Рідко
- Не використовую взагалі

**2. Які конкретні цифрові інструменти ви використовуєте для виконання своїх робочих завдань? (Виберіть всі варіанти, які відповідають вашій ситуації)**

- Електронна пошта
- Внутрішній корпоративний портал
- Платформа Нigma
- Відеоконференції/онлайн-зустрічі
- Мобільні додатки для роботи з співробітниками
- Інші (вказіть)

**3. Як ви оцінюєте ефективність цифрових інструментів та технологій, які використовуєте?**

- Дуже ефективні
- Ефективні в основному, але є певні проблеми
- Середньої ефективності
- Мало ефективні
- Не ефективні взагалі

**4. Які проблеми виникають у вас при використанні цифрових інструментів та технологій у вашій роботі? (Виберіть всі варіанти, які відповідають вашій ситуації)**

- Недостатня навичка роботи з цифровими інструментами
- Технічні проблеми та нестабільність систем
- Відсутність необхідних інструментів для виконання робочих завдань
- Складність інтеграції різних цифрових систем інформації
- Проблем не має, все чітко і зрозуміло

**5. Які позитивні аспекти ви бачите у цифровізації вашої роботи?**

- Покращення швидкості та ефективності виконання завдань
- Зменшення ручної роботи та автоматизація процесів
- Зручний доступ до необхідної інформації та ресурсів
- Покращення комунікації та співпраці з колегами
- Більш точний та об'єктивний аналіз даних

*Вкажіть, будь ласка, інформацію про себе:*

**Скільки вам років?**

– до 18 років  – 18-25 років  – 26-40 років  – 41-55 років;  – Більше 55 років

**Ваша стать:**  – чоловіча  – жіноча

Дякуємо Вам за співробітництво!



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015627223
Дата перевірки: 16.06.2023 14:51:12 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 16.06.2023 15:04:10 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Митяй\_керівник\_Варіс

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 11793 Кількість символів: 95607 Розмір файлу: 202.42 KB ID файлу: 1015274014

## 7.69% Схожість

Найбільша схожість: 1.72% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1012503358)

6.41% Джерела з Інтернету 382 ..... Сторінка 56

5.02% Джерела з Бібліотеки 289 ..... Сторінка 57

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 67