

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

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

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові технології менеджменту персоналу»

Здобувача Заривних Катерини Валентинівни _____

Науковий керівник: к.т.н, доцент Рудакова Світлана Григорівна _____

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

Завідувач кафедри:

Доктор економічних наук,

професор Г.С. Лопушняк _____

Київ 2022

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Заривних Катерині Валентинівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему:*

« Цифрові технології менеджменту персоналу »

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

План кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»
Розділ 3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Об'єкт дослідження:	процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» в умовах цифровізації
Предмет дослідження:	теоретичні, методологічні та прикладні засади удосконалення цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	визначення сутності цифрових технологій, аналіз її підходів, тенденцій та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій в управлінні бізнесом, розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

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

У розділі 1

Розкрити сутність та цілі застосування цифрових технологій менеджменту персоналу

Розглянути основні напрямки цифровізації менеджменту персоналу

Розкрити тенденції розвитку впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу

У розділі 2

Проаналізувати організаційно-економічні характеристики підприємства

Оцінити рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу компанії

Основні проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу компанії

У розділі 3

Надати пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший та другий розділ має 3 підпункти, третій - два. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти цифрових технологій менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 70 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць та 19 рисунків. Під час написання використано 34 джерела. Робота містить 4 додатки.

Крім того, дана робота містить результати практичної наукової діяльності:

Матеріали 89- щорічної студентської наукової конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України», 01 червня 2022 р. / Зайнятість в умовах нової соціоекономічної реальності. 2022.

Економіка та суспільство. 2021. №26. «Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19» DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 28 листопада 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – 180 с. «Управління персоналу у структурі сучасного менеджменту».

Матеріали LXVI Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції «Інновації науки XXI століття», 17 травня 2021 / «Конструктори сайтів - це можливості для малих підприємств чи крах економіки?».

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» в умовах цифровізації. **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

Мета дослідження: визначення сутності цифрових технологій, аналіз її підходів, тенденцій та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій в управлінні бізнесом, розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- ✓ визначити сутність та цілі застосування цифрових технологій менеджменту персоналу.
- ✓ визначити основні напрямки цифровізації менеджменту персоналу.
- ✓ окреслити тенденції розвитку впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу
- ✓ проаналізувати організаційно - економічну характеристики ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».
- ✓ оцінити рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».
- ✓ виокремити основні проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».
- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»
- ✓ обґрунтувати доцільності впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження: у процесі вивчення були використані сучасні погляди на систему управління персоналом організації: системний підхід, групування, графічне моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані статистичні дані звітності, внутрішньої фінансової звітності компаній «Dragon capital».

Наукова новизна. Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах цифровізації. Таким чином, запропоновані засоби удосконалення можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами.

Методична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження дадуть змогу вітчизняним компаніям ефективно сформувати систему управління персоналом на основі новітніх технологій цифровізації з використанням креативних методів у роботі з персоналом, об'єднати їх в одну команду, завдяки якій підприємство продовжить досягати поставлених цілей. Керівництво компанії може використати запропоновані рекомендації для покращення процесу розвитку співробітників за допомогою нових варіантів цифровізаційних можливостей менеджменту.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: цифровізація, менеджмент персоналу, управління персоналом, цифрові HR-технології, цифрова трансформація.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Заривних К.В. _____
(прізвище, ініціали)

на тему _____ «Цифрові технології менеджменту персоналу» _____

(назва теми)

1. *Актуальність теми:* Пандемія COVID-19, війна докорінно змінила роль і сприйняття цифровізації в суспільстві та економіці. Цифрова трансформація відкрила можливості для створення нових підприємств. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності. Тому питання цифрових технологій менеджменту персоналу досить актуальні.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «технології управління персоналом». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Автором роботи запропоноване власне визначення поняття «технології управління персоналом у новій економіці». Розроблено пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу «Dragon capital».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо використання цифрових технологій менеджменту персоналу «Dragon capital».
5. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою 70 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«11» червня 2022 р.

Цифрові технології менеджменту персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність та цілі застосування цифрових технологій менеджменту персоналу.....	7
1.2. Основні напрямки цифровізації менеджменту персоналу.....	11
1.3. Тенденції розвитку впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу.....	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».....	26
2.1. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства.....	26
2.2. Оцінка рівня використання цифрових технологій менеджменту персоналу компанії.....	34
2.3 Основні проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу компанії.....	41
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».....	46
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».....	46
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій у традиційні робочі процеси змінило принципи організації праці, оскільки багато раніше ручних процесів тепер перенесено в цифрове середовище, усунувши потребу в прикріпленні співробітників до робочого місця. Цифрова трансформація змінює спосіб виконання та реалізації роботи, сам робочий процес, стимулює появу цифрового мислення та створює унікальний досвід для співробітників шляхом створення спеціального цифрового середовища та цифрової екосистеми управління персоналом, до якої необхідно адаптувати існуючі HR-технології.

З точки зору управління персоналом, впровадження інноваційних цифрових технологій потребує вирішення подвійної проблеми: оновлення бізнес-процесів управління персоналом, з одного боку, і оновлення персоналу та способів організації робочих процесів (роботи) - з іншого боку.

Актуальність теми. Управління менеджментом у цифровій економіці ставить виклик цифровій трансформації компаній і ставить перед ними нові виклики для розвитку цифрових технологій у всіх сферах і сферах їх діяльності. Це створює можливості для компаній перейти на вищий рівень технологічного розвитку через цифрові зміни не лише промисловому секторі економіки, але і в управлінні персоналом.

Проблема дослідження системи цифрового управління персоналом у науковій літературі розкривається у працях багатьох видатних вітчизняних вчених, таких як: А. М. Колот, Г. С. Лопушняк, О. І Кравчук, С. Г. Рудакова, Л. В. Щетініна, Н. С. Данилевич, І. О. Варіс, Т. В. Вонберг, Г. В. Бей, Г. В. Середа, Р. В. Милиняк, Т. І Бондарчук.

Окрім того, вивченням даного питання займалися такі зарубіжні вчені та практики: Р. Біссола, Д. Ерей, Б. Кізер, С. Ерлі, Т. Девенпорт, А. Мануті, П. Пальма, Е. Кеннеді та інші.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності цифрових технологій, аналіз її підходів, тенденцій та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій

в управлінні бізнесом, розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- ✓ визначити сутність та цілі застосування цифрових технологій менеджменту персоналу.

- ✓ визначити основні напрямки цифровізації менеджменту персоналу.

- ✓ окреслити тенденції розвитку впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу

- ✓ проаналізувати організаційно - економічну характеристики ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

- ✓ оцінити рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

- ✓ виокремити основні проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» в умовах цифровізації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та прикладні засади удосконалення цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

Методи дослідження: у процесі вивчення були використані сучасні погляди на систему менеджменту персоналу в організації: системний підхід, групування, графічне моделювання. Для отримання аналітичних даних були використані статистичні дані звітності, внутрішньої фінансової звітності компаній «Dragon capital».

Для обґрунтування вдосконалення системи управління персоналом підприємства було використано: статистичний аналіз показників діяльності підприємства який надав можливість аналізу виробничих показників та показників

діяльності персоналу; метод ситуаційного моделювання, за яким розроблена система заходів управління бізнесом; економіко-математичний метод, що дало змогу визначити ефективність заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу. Результати представлені за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного зображення.

Наукова новизна. запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи менеджменту персоналу компанії в сучасних організаційно-економічних умовах цифровізації. Таким чином, запропоновані засоби удосконалення можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами.

Методична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження можуть дати змогу вітчизняним компаніям ефективно сформувати систему управління персоналом на основі новітніх технологій цифровізації з використанням креативних методів у роботі з персоналом, об'єднати їх в одну команду, завдяки якій підприємство продовжить досягати поставлених цілей. Керівництво компанії може використати запропоновані рекомендації для покращення процесу розвитку співробітників за допомогою нових варіантів цифровізаційних можливостей менеджменту.

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

Наукова апробація отриманих результатів:

Матеріали 89- щорічної студентської наукової конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України», 01 червня 2022 р. / Зайнятість в умовах нової соціоекономічної реальності. 2022.

Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 28 листопада 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – 180 с. «Управління персоналу у структурі сучасного менеджменту».

Матеріали LXVI Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції «Інновації науки XXI століття», 17 травня 2021 / «Конструктори сайтів - це можливості для малих підприємств чи крах економіки?».

Результати дослідження опубліковано в:

Економіка та суспільство. 2021. №26. «Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19» DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, монографії, публікації та дослідження як зарубіжних, та і вітчизняних науковців, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, дані бухгалтерського обліку та звітності ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та цілі застосування цифрових технологій менеджменту персоналу

Повертаючись до 1990-х років, Дейв Ульріх, професор бізнес-школи Американський дослідник приходять до висновку, що сучасна технологія HRM спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Технологія взаємодіє з людьми та інформацією, створюючи інфраструктуру, яка впливає на працівників компанії, менеджерів, клієнтів та інвесторів. Тільки тоді компанія досягне мети і впевнено рухатиметься вперед.

Термін «технологія» походить від грецького Τεχνολογία: τεχνολογος; τεχνη - Уміння, техніка; λογος - (тут) передається) - наука ("сукупність знань") про операції, послідовність їх методів, установки їх методів використовуються для задоволення потреб людства шляхом використання технічних засобів (інструментів) [4].

Велика кількість науковців займалася дослідженням даного питання. Кожен з них описує своє унікальне визначення сутності поняття «технологія управління», які представлені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «технології управління персоналом» в сучасній науковій літературі

Автор	Тлумачення поняття
Кравчук О.	«Технологія управління людськими ресурсами являє собою сукупність методичних засобів, методів та процедуру відбору, підбір і використання персоналу в організації, розроблений відповідно до цілей і завдань, економічно обґрунтований, належним чином структурований і регламентований» [25, с. 3]
Бей Г., Середа Г.	«Технологія управління персоналом - це наука і мистецтво управління людиною, механізм взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії керівника та працівника, стратегія прийняття рішень та тактика їх реалізації у сфері управління персоналом. ефективна зайнятість працівників в управлінні персоналом промислового підприємства» [23]

Продовження таблиці 1.1

Лопушняк Г., Милян Р.	«Технологія управління персоналом – це цілий ряд прийомів. Способи та методи впливу на персонал у процесі підбору, використання, розробки та оприлюднення з метою отримання ефективних кінцевих результатів роботи» [26]
Bissola R.	«Технологія управління персоналом передбачає організованість Найм, оцінка бізнесу, профорієнтація та адаптація, навчання, управління діловою кар'єрою та професійним просуванням, мотивація та організація роботи, управління конфліктами та стресами, також забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу тощо. Це включає такі теми, як взаємодія між керівниками організації, профспілками та службами зайнятості, управління безпекою персоналу тощо» [2, с.16]
Freij J.	«Методи управління персоналом передбачають організацію найму, підбору, відбору, оцінку бізнесу, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою та просування по службі, мотивацію та організацію роботи, управління конфліктами та стресом, соціальний розвиток та звільнення працівників тощо Це має включати такі теми, як взаємодії між керівниками організації з профспілками та службами зайнятості, управління безпекою персоналу» [8]
Періодичне видання – Журнал «Директор з персоналу»	«Технологія управління персоналом – це цілеспрямований вплив, що допомагає досягти певних цілей. Технологія управління персоналом на основі розробки прийомів і методів ефективний вплив, що дозволяє отримати найкращий результат роботи. Кожна організація розробляє нормативно-методичні документи, на основі яких здійснюється подальша робота з працівниками. Менеджмент є однією з найскладніших інтелектуальних видів діяльності» [20]

Джерело: розроблено автором на основі [2,8,20,23,25,26]

Порівнявши вищеописані дефініції, можна зробити висновок, що кожне з них показує чітку спрямованість технологій управління людськими ресурсами на досягнення конкретних управлінських цілей, таких як: підвищення продуктивності праці чи досягнення найкращих результатів.

На думку автора, цифровізація управління людськими ресурсами є важливим чинником, який впливає на простір організації та управління людським капіталом. Сучасні концептуальні принципи цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами формуються навколо ролі людей у цій сфері.

Так, Г. В. Бей і Г.В. Середа акцентують увагу на ролі людського фактора у дослідженні технологічних змін в управлінні персоналом та таких можливостях сучасної цифрової кадрової трансформації, як: розширення використання інтегрованих мобільних додатків і автоматизація процесів управління людьми; цифрова інтеграція з хмарними сервісами; використання прогнозної HR-аналітики, також доповненої реальності та штучного інтелекту, які потребують ефективних змін у можливостях HR-менеджера [21].

Водночас, на думку Дж. Берсіна, центральною проблемою трансформації управління людськими ресурсами є розподіл відповідальності між людиною та штучним інтелектом переданому йому [2].

А такі автори як С.Г. Рудакова, Л.В. Щетініна, Н. С. Данилевич запевняють, що є необхідність дослідження ризиків та можливостей впровадження різних інструментів діджіталізації в діяльність HR-служби.[23]

На нашу думку, дослідження трансформації навичок людських ресурсів та програмного забезпечення управління персоналом не може здійснюватися окремо і має супроводжуватися дослідженням структурно-функціональної та цифрової трансформації управління людськими ресурсами та впливу змін, пов'язаних з управлінням персоналом.

Тому, на думку автора, технології управління персоналом у новій економіці – це комплекс інноваційних методів та інструментів управління персоналом, регламентованих процедурами, принципами, технічними та персональними засобами їх впровадження, які надійно досягають результатів в управлінні персоналом у процесі гарантії поточного рішення.

Таким чином, С. Ерлі та Т. Девенпорт визначили, що за допомогою сучасних HRM-технології керівники здатні вирішувати низку проблем під час виконання ділових або бізнес-завдань стратегічного та тактичного характеру. Сьогодні технології починають відігравати все більш важливу роль, допомагаючи гарантувати окупність інвестицій. Серед основних напрямків – базова автоматизація, яка включає управління персоналом; Обсяг рішення; Спілкування,

значно розширюючи географію статусу кандидата; Залучення, що включає дистанційні інтерактивні навчальні ігри, що моделюють бізнес-середовище [6].

Закладені важливі узагальнення теоретико-методологічних досліджень базуються на основі наукових здобутків таких дослідників:

- Т. Бондарчук та С. Фішер робить узагальнення основних напрямів електронного управління персоналом, його ключових концепцій та провідних HR-технологій [4];

- D. Waddill шляхом узагальнення основ технології управління людськими ресурсами та виділення технологічних тенденцій, які найбільше вплинули на сектор HR, а саме: соціальні мережі, великі дані, аналітика даних, мобільні додатки, хмарні платформи, узагальнює, що це забезпечує досягнення ефекту цифровізації. [20;21];

- Р. Біссола та Б. Кізер через розробку концептуальних основ для дослідження впливу Індустрії 4.0 на управління персоналом та цифрову трансформацію кадрової служби [3];

- С. Ерлі та Т. Девенпорт шляхом визначення тенденцій у використанні штучного інтелекту та кадрового відбору, навчання, перепідготовки, персоналізованого електронного навчання, підтримки адміністративних процесів; а також просування технологій штучного інтелекту та його можливостей для вирішення завдань у сфері HR [6];

- А. Мануті та П Пальма шляхом розробки рекомендацій щодо використання інноваційних цифрових технологій в управлінні персоналом та прогнозуванні розвитку ринку праці під впливом цифрових технологій та соціальних мереж [18];

- Е. Кеннеді шляхом вивчення змін, внесених у віртуальну реальність у роботу HR-менеджерів, та визначення напрямків її використання для навчання та підбору персоналу [14].

Можна зробити висновок, що в науковій літературі поширюється думка, що використання штучного інтелекту у віртуальних середовищах процесів управління персоналом не є масовим явищем, але його масштаби в цифровому середовищі в майбутньому можна швидко нарощувати.

Отже, в ході аналізу наукового доробку вітчизняних та зарубіжних науковців, було сформовано авторське визначення поняття «технології управління персоналом», визначено роль людського фактору та узагальнено результати теоретико-методологічних досліджень даного питання.

1.2. Основні напрямки цифровізації менеджменту персоналу

При класифікації технологій управління персоналом, на думку автора, доцільно виділяти такі ознаки: за функцією, за характером, за об'єктом, за призначенням, за призначенням, за масштабом, за тривалістю застосування, за ступенем формалізації, за галузевим, за поведінкою. Детальна класифікація представлена в таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація HRM-технологій

Класифікаційна ознака	Типи HRM-технологій
За функціями управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Технології кадрового планування ▪ Технології оптимізації персоналу ▪ Технології підбору персоналу ▪ Технології відбору персоналу ▪ Технології найму та кадрового адміністрування ▪ Технології адаптації персоналу ▪ Технології розвитку персоналу ▪ Технології оцінювання персоналу ▪ Технології мотивування персоналу ▪ Технології управління кар'єрою та талантами
За характером	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Базові – технології, які є характерними для початкових стадій розвитку HR- менеджменту в організації. ▪ Обов'язкові – технології, що зумовлені вимогами законодавства та бізнеса, відсутність яких спричинить екзистенціальні проблеми організації (наприклад, технології кадрового адміністрування, технології залучення персоналу, тощо). ▪ Традиційні – технології, що існують давно та є широко розповсюдженими. ▪ Інноваційні – новостворені технології, які мають проривний характер та ґрунтуються на передових досягненнях науки та техніки, управління. ▪ Цифрові – технології, створені за рахунок розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (наприклад, технологія E-learning)
За об'єктом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Індивідуальні – технології, об'єктом яких є певна особа (наприклад, технологія переманювання head-hanting)

Продовження таблиці 1.2

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Групові – технології, спрямовані на визначені групи чи категорії персоналу ▪ Масові – технології, об’єктом яких є будь-яка особа, група працівників чи колектив.
За призначенням	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проектні – технології, які застосовуються для реалізації конкретного бізнес- завдання (наприклад, технологія аутстафінгу – для термінового підвищення показників інвестиційної привабливості бізнесу) Універсальні – технології, які застосовуються для вирішення типових завдань в галузі управління персоналом наприклад технологія рекрутингу, найму персоналу, мотивування персоналу, тощо).
За частотою використання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разові ▪ Постійні ▪ Циклічні (періодичні) ▪ За потребою
За ступенем формалізації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формалізовані – регламентовані внутрішніми організаційними документами (положеннями, картами, описами, інструкціями) Неформалізовані – технології без нормативного затвердження та опису в організаціях
За галузевим аспектом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HRM-технології у виробничій сфері ▪ HRM-технології у сфері будівництва ▪ HRM-технології у сфері побутових послуг HRM-технології у торгівлі та продажах HRM-технології в IT-сфері ▪ HRM-технології в публічному управлінні HRM-технології у фінансовому секторі HRM-технології в сфері освіти ▪ HRM-технології в медицині ▪ HRM-технології у сфері культури та мистецтва, тощо
За поведінковим аспектом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HRM-технології управлінського впливу ▪ Соціально-психологічні HRM-технології (тестування, формування команд, тощо) ▪ Біо-психологічні HRM-технології (імітаційні технології навчання, гейміфікація) ▪ Демографічні HRM-технології – спрямовані на особливості поведінки різних гендерно-вікових груп ▪ HRM-технології в конфліктних взаємодіях

Джерело: розроблено автором на основі [13]

На нашу думку, найпоширенішою є класифікація HRM-технологій за функціональною ознакою. Оскільки це дозволяє стабільно і налагодити всі HRM-технології та систематизувати функції управління персоналом управління

персоналом: планування персоналу, підбір та підбір персоналу, підбір персоналу та адміністрування персоналу, адаптація персоналу, управління результативністю, мотивація, оцінка персоналу.

Конкретний прогноз цифровізації управління персоналом можна зробити лише з огляду на особливості розвитку цих процесів в українській управлінській практиці. Таким чином, деякі сфери розвитку цифрових навичок мають бути оновлені менеджерами відповідно до вимог компанії до цифровізації.

Зокрема, Г. С. Лопушняк особливо підкреслила значний вплив цифрових технологій на процеси менеджменту персоналу та розвиток сучасних управлінських навичок.[26].

А. М. Колота вважає, що стрімкий розвиток цифрової трансформації стимулюватиме формування нестандартної зайнятості і саме тому в новій постіндустріальній ері існує нагальна потреба у зміні векторів соціально-економічної політики [24]. У контексті цих глобальних змін варто розглянути особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом під час пандемії.

За словами Дж. Фрейджа, спостерігався вплив COVID-19 на відбір, навчання, управління продуктивністю та управління винагородами, а також на технологію безперервного моніторингу продуктивності персоналу та організацій, що працюють вдома, на технології для діагностики. Баланс між роботою та особистим життям та способи оцінки ефективності онлайн-навчання [8].

Повністю згодні з Д. Коваковичем, що пандемія поклала початок цифровій HR-трансформації та розвинула нові дистанційні HR-процеси, зокрема: консультування, навчання, комунікація, співпраця; та нові шляхи використання традиційних технологій адаптації персоналу та нових умов [15].

Цифрове управління персоналом – це не тільки цифровізація, але й оптимізація HR-процесів, які використовують соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології для підвищення ефективності, результативності та пов'язаності людських ресурсів.

Узагальнення досліджень цифрового управління персоналом міжнародних консалтингових фірм, а саме:

- Deloitte щодо потенційного використання штучного інтелекту та робототехніки в цифровій трансформації управління людськими ресурсами [9];
- EY щодо автоматизації процесів підбору та набору персоналу за допомогою чат-ботів [7];
- поточні практики управління персоналом KPMG в умовах пандемії та закономірності їх розвитку [10];
- Gartner щодо усунення бар'єрів на шляху впровадження проєктів цифрової трансформації для управління персоналом [11];
- SAP за актуальними напрямками та напрямками оцифровки кадрів [12], дозволив виділити особливості кожного з напрямків використання цифрових технологій та сучасних HR-практик.

Сучасні світові тенденції у сфері соціально-трудоких відносин зумовлені переважно глобалізацією національної економіки та зближенням стандартів, прав і гарантій ринку праці. Останні сучасні світові тенденції у сфері праці зображені на рисунку 1.1.

Дистанційна зайнятість	<ul style="list-style-type: none"> • робочий процес, який здійснюється поза традиційним місцем роботи й передбачає взаємодію з роботодавцем за допомогою телекомунікаційних і інформаційних технологій. На перший погляд, для багатьох людей такий характер роботи - просто мрія
Телеробота	<ul style="list-style-type: none"> • як і дистанційна зайнятість, робота, що виконується у віддаленому місці від використання її результатів
Робота в "хмарі"	<ul style="list-style-type: none"> • робота за допомогою сервісів та систем, які компанія отримує ззовні. Вони не потребують встановлення програм на комп'ютер. Найпростішим прикладом є хмарні сервіси публічної електронної пошти, якими ми користуємося щодня, наприклад, Google
Краудсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту шляхом прохання про взаємодії, звернених до великих груп людей, особливо - до онлайн-співтовариства. Простими словами краудсорсинг - це використання ресурсів натовпу
Фріланс	<ul style="list-style-type: none"> • віддалена робота, сутність якої полягає в тому, що фрілансер - сам собі і керівник, і підлеглий
Коворкінг	<ul style="list-style-type: none"> • це обладнаний всім необхідним для роботи простір, що здається в оренду будь-якому на необхідний термін. Це щось середнє між використанням окремого офісу і роботою вдома
Аутстафінг	<ul style="list-style-type: none"> • це виведення співробітника за штат компанії-замовника й оформлення його в штат компанії-підрядника. При цьому співробітник продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до нього виконує вже компанія-підрядник

Рисунок 1.1. – Сучасні світові тенденції у сфері праці

Джерело: розроблено автором на основі [20;23]

Загалом розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних призвели до серйозної цифрової трансформації управління персоналом, яка значно прискорила під час пандемії коронавірусу. Перехід до цифрової економіки є новим кроком у розвитку управління персоналом і виводить роботу кадрової служби на новий рівень управління, де цифрові інструменти мають впроваджуватися відповідно до розвитку зовнішнього та внутрішнього

середовища. Саме тому розглянемо аналіз трендів використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках, що був розроблений О. І. Кравчук, рисунок 1.2.

Звідси, у міру розвитку сучасного ринку праці він породжує нові, більш складні та масштабні технології, у тому числі технології управління персоналом, які відповідають викликам нової економіки. Це дозволяє визначити поняття HRM-технологій у новій економіці як сукупність інноваційних методів та інструментів управління людськими ресурсами, керованих процедурами, принципами, технічними та персональними способами їх реалізації, які надійно забезпечують досягнення результатів у житті людини та управління ресурсами - відповідно до цільових стратегій розвитку.

Отже, ними було проаналізовано класифікацію HRM-технологій. Так, ми вважаємо, що найоптимальнішою є класифікація HRM-технологій за функціональною ознакою, оскільки дозволяє налагодити всі HRM-технології та систематизувати функції управління персоналом управління персоналом. Окрім того було досліджено основні тренди на ринку праці та в сучасних HR-практиках, найпоширенішими з яких є: дистанційна зайнятість, робота в «хмарі», комунікаційні роботи, штучний інтелект, машинне навчання тощо. Варто відзначити необхідність постійного дослідження трендів задля постійного удосконалення технології управління персоналом на підприємстві.

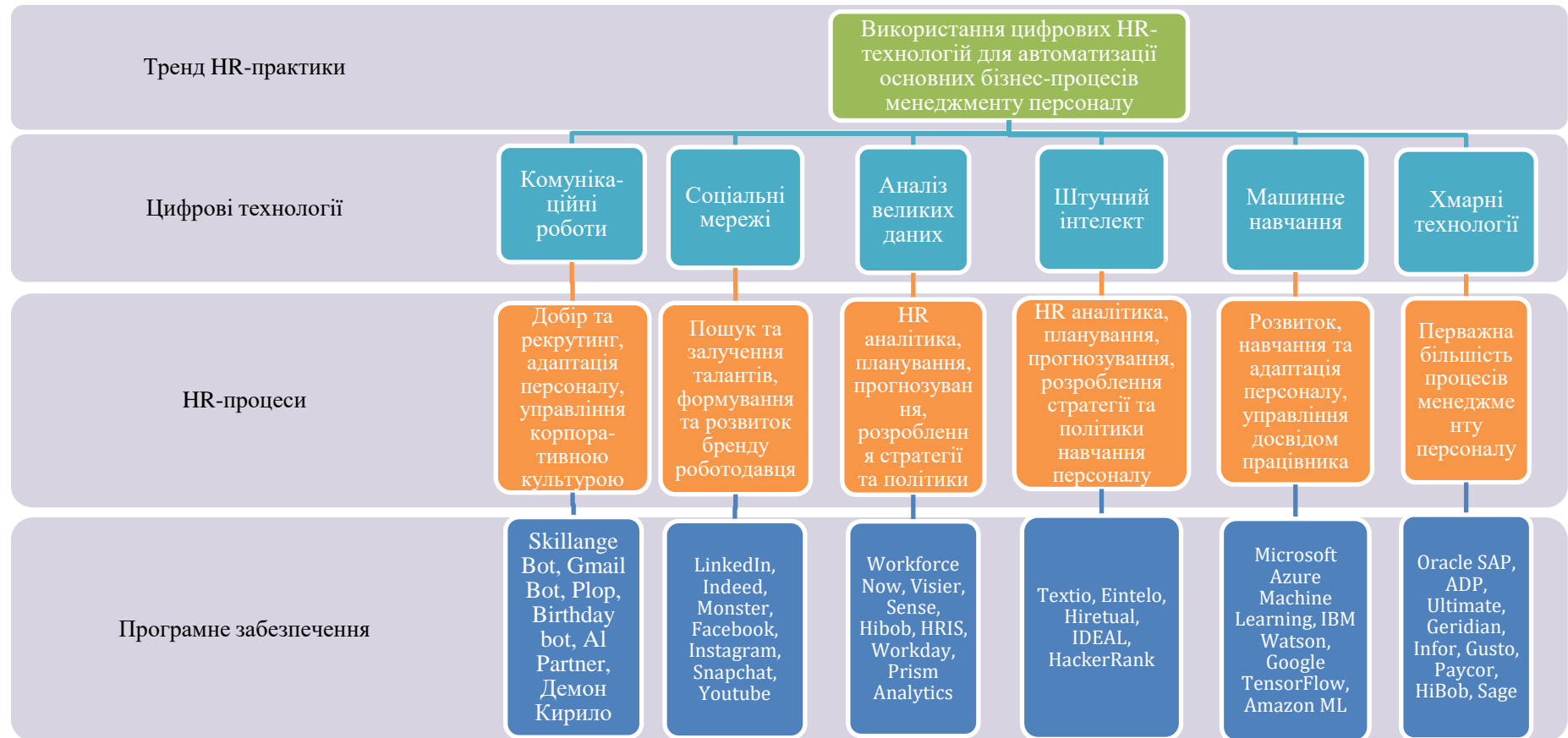


Рисунок 1.2. – Тренди використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках

Джерело: розроблено автором на основі [32]

1.3. Тенденції розвитку впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу

Як ми вже описували раніше, комунікаційні роботи є одним із головних трендів використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках. Так, згідно з дослідженнями ЕУ, чат-боти можуть автоматизувати 75% процесу набору персоналу [5]. Ця технологія особливо актуальна на етапі відбору персоналу, оскільки дозволяє взаємодіяти з кандидатами 24/7, з її допомогою можна відстежувати статус кандидатів, проводити співбесіду з потенційними кандидатами. Українська кадрова практика розробила способи використання інструментів комунікаційних роботів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Способи використання комунікаційних роботів (чат-боти) для автоматизації HR-процесів

Назва	Месенджер	HR-процеси	Можливості
Skillange Bot	Telegram	Добір	Пошук кандидата з необхідними навичками. Вміння збирати відповіді кандидатів щодо потрібних компетентностей. Формування бази та можливість знаходити персонал за компетентностями.
Gmail Bot	Telegram	Добір	Отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера. Підвищення ефективності спілкування з кандидатами за допомогою електронної пошти
Plor	Slack	Адаптація; Корпоратив на культура	Сприяє організації у формі гри знайомству з колегами. Інтеграція зі Slack. Ця платформа чудово підійде для великих компаній або організації з адаптації новачків.
Birthd y Bot	Slack	Корпоратив на культура	Надсилання повідомлень-нагадувань про майбутні дні народження співробітників; вітання іменинника, надсилання привітання з GIF
AI Partner	Telegram	Всі HR-процеси	Поєднання всіх HR-процесів і підбору персоналу. Зручне відправлення працівником і затвердження HRом запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності. Також перегляд завдань та інформації про компанію і отримання сповіщень про події: оголошення по найму, опитування, корпоративні події.
Демон Кирило	Telegram	Організація дистанційної роботи	Допомога персоналу ефективно працювати віддалено. Можна отримати поради, як організувати роботу вдома, облаштувати своє робоче місце чи навчатися. Підтримує спілкування, розповідає все про правильний сон та надає посилання на онлайн-тренування.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Тому, як видно з таблиці 1.3, в українській практиці все більш поширеним стає використання комунікаційних роботів. Основними HR-процесами, в яких може бути впроваджена ця технологія, є підбір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою. Такі нові розробки, як партнер AI від Hirma (дозволяє спілкуватися з персоналом про всі процеси управління персоналом) і Demon Cyril (допомагає співробітникам ефективно працювати під час карантину), на нашу думку, будуть особливо актуальними для впровадження процесів управління персоналом.

Використання соціальних мереж. Відповідно до аналізованого дослідження, соціальні мережі є надійним цифровим інструментом HR, так як за допомогою них покращується спосіб пошуку нових талантів роботодавцями та рекрутерами. Хоча вони використовуються для виконання деяких кадрових завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), їх основна роль полягає у якісному відборі кандидатів.

Серед HR-менеджерів стає популярна тенденція залучати потенційних кандидатів через різні канали пошуку, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо. Так, за даними дослідження CleverStaff [25], 92% рекрутерів користуються соціальними мережами при підборі персоналу; і це не тільки пасивний пошук співробітників і вакансій на акаунтах компанії або особистих сторінках, а й активний пошук потенційних кандидатів, налагодження з ними відносин і формування бренду роботодавця.

Завдяки такому широкому спектру можливостей підбір персоналу в соціальних мережах став окремим напрямком підбору персоналу, без якого в цифрову епоху не обійтися. Нині нам доступно багато цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації процесу набору, особливо під час карантину, війни та соціальної дистанції.

Ми вважаємо, що передумовою успішного використання соціальних мереж у практиці цифровізації менеджменту персоналу є послідовне дотримання алгоритму впровадження соціальних мереж у HR-практику (рис. 1.4)[18].

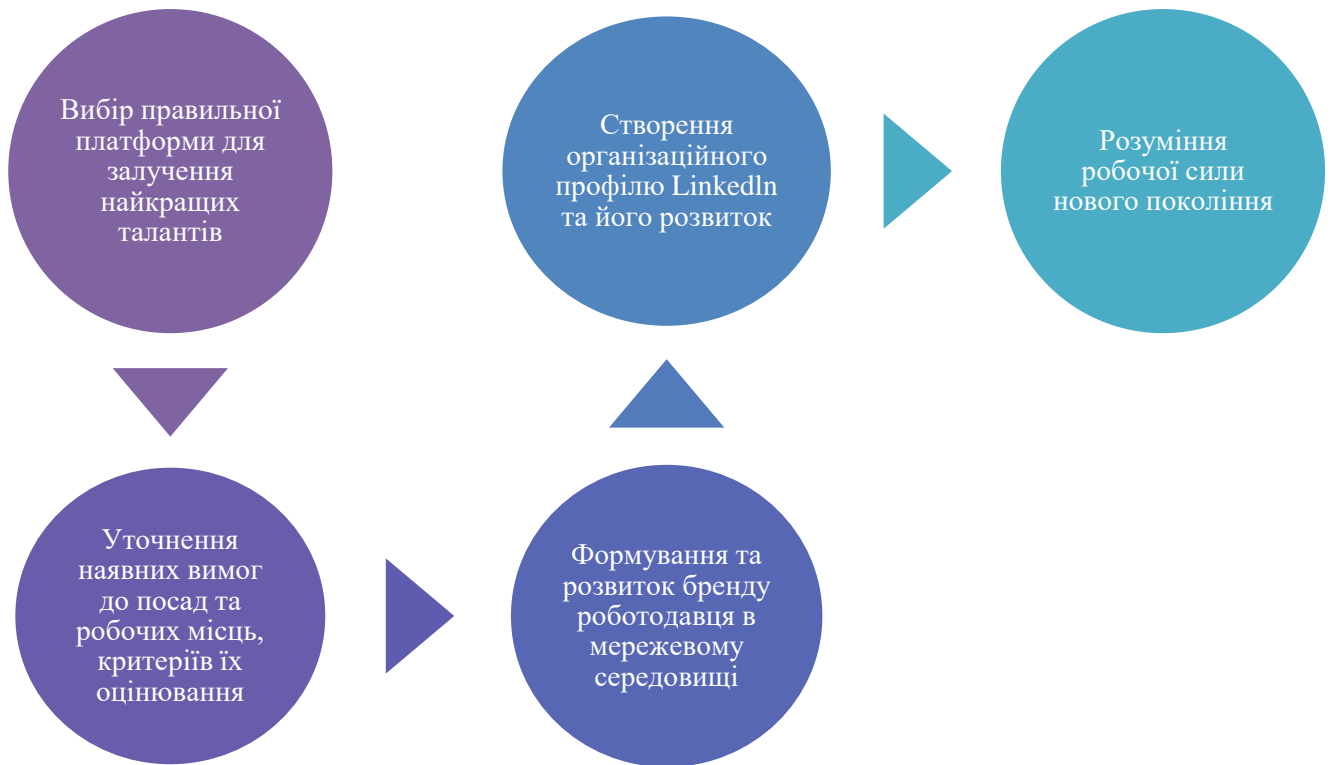


Рисунок 1.4. – Алгоритм впровадження соціальних мереж в HR-практику

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Отже, хочемо виділити перший та четвертий етапи впровадження соціальних мереж в HR-практику, так як саме вони мають найбільший зв'язок з цифровими технологіями. Вибираючи правильну платформу для відбору найкращих талантів, пам'ятайте, що високопродуктивні цифрові ресурси можуть бути проблемою, оскільки рекрутеру необхідно підібрати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам та культурі компанії.

Залежно від поставлених вимог від організації, LinkedIn, Facebook або Twitter можуть бути найкращими ресурсами пошуку, але іноді вони можуть не відповідати потребам компанії у підборі персоналу. Тоді важливо зосередитися на потужності інших платформ, таких як Instagram, Snapchat та YouTube. При кожному виборі ви повинні підтримувати помірну присутність на кожній платформі, вимірюючи її ефективність. Цифровий аспект другого етапу є опосередкованим, наприклад уточнення вимог до посад і робочих місць, критерії їх оцінки скоріше з точки зору внутрішньо організаційного забезпечення управління персоналом, а адаптація реквізитів, які роботодавець розміщує в Інтернеті. Точність та доступність, відсутність граматичних помилок – усе це суттєво підриває ділову репутацію та

бренд на ринку праці. Створюючи бренд роботодавця, вам потрібно продемонструвати власну ініціативу на цифрових платформах, заохочувати їх піти, заохочувати позитивні відгуки чи коментарі від нинішніх співробітників та організаційних профілів.

Варто відзначити, що LinkedIn — це простір для безпосередньої уваги потенційних кандидатів, а для створення сильного профілю бренду на цій платформі спілкування в мережі та обмін думками допомагають створити потенційних клієнтів у їхньому прямому доступі до організації.

Створення організаційного профілю LinkedIn та його розробка відбувається повністю в цифровому середовищі. Згідно з дослідженням CleverStaff, 87% рекрутерів зараз використовують LinkedIn для пошуку талантів (55% використовують Facebook та 47% використовують Twitter) [28].

Розуміння нового покоління робочої сили передбачає створення відповідних якісних цифрових робочих місць, підвищення їх технічної безпеки та трансформацію методів комунікації на основі характеристик цифрово-орієнтованого співробітника, його навичок, вимог, не тільки очікуваних, але й вимагає, щоб робоче місце бути більш гуманним і персоналізованим для всіх.

Побудова сильної та позитивної присутності на цифрових соціальних платформах для залучення співробітників допомагає визначити перспективних кандидатів шляхом аналізу великих даних, так званих «Big data».

Зібрана статистика може допомогти компаніям підвищити продуктивність, рівень задоволеності клієнтів та дохід. Експерти Forbes Human Resources Council кажуть, що дослідження даних про роботу може дати цінну інформацію, яка допоможе HR-командам не тільки покращити свою роботу, але й підвищити загальну ефективність свого бізнесу [1].

На рисунку 1.5 підсумовується напрями використання аналізу великих даних у практиці людських ресурсів. Очевидно, що його впровадження у практику роботи з персоналом матиме свої особливості.



Рисунок 1.5. – Напрями використання аналізу великих даних в HR-практиці

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Аналіз трудового потенціалу персоналу є важливим для розуміння можливостей зростання робочих місць, а для підвищення ефективності повсякденних кадрових операцій необхідне раннє виявлення проблем, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності та кращих результатів праці, тому менеджер з персоналу може значно вплинути на трудовий потенціал, здобувши дані для розуміння та використання умінь співробітників.

Бути на зв'язку на робочому місці – найбільший виклик у 2021 році – у цьому випадку менеджер з персоналу може використовувати великі дані та аналітику, щоб вивчити, як налагодити організаційні відносини у віддаленому робочому середовищі; а розповсюдження досвіду співробітників на робочому місці вимагає

аналізу даних для оптимізації діапазону використовуваних HR-технологій і для реінжинірингу управління персоналом.

Кадрова аналітика дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо підбору персоналу, внутрішньої мобільності, управління ефективністю та загального досвіду співробітників.

HR-аналітика та інші дані можуть допомогти зосередити зусилля на тому, що важливо, і передбачити результати; закласти основу для гарного стратегічного планування – тому аналітика великих даних є ключем до розробки ефективної стратегії управління персоналом, яка також визначає бізнес-цілі та завдання організації; може впливати на мотивацію та залучення співробітників, покращення їх утримання та виявлення талантів з високим потенціалом тощо.

Використання даних і аналітики процесів скорочує час на відбір кандидатів і, таким чином, витрати; надання роботодавцям інформації на основі даних та наскрізна автоматизація, від написання інклюзивних вакансій до пропонування роботи, все це дозволяє покращити автоматизацію у прийнятті рішень. Отже, HR-аналітика є ефективним інструментом для виявлення бізнес-проблем, що виникають через неправильний підхід до менеджменту персоналу в компанії.

Використання додатків та штучний інтелект покращує процеси управління людськими ресурсами, включаючи підбір персоналу. Прикладом є чат на основі штучного інтелекту. Окрім машинного навчання та обробки природної мови, штучний інтелект також відображається в інших рішеннях щодо найму, включаючи співбесіди, планування зайнятості та допомоги співробітникам.

За словами Дж. Нулла, у подальшому розвитку управління персоналом штучний інтелект допоможе подолати розрив між HR та іншими відділами, і 2025 рік стане роком, коли людські ресурси стануть більш автоматизованими, керованими даними та контрольованим штучним інтелектом, іншими словами - розумніше розуміти, керувати та постійно покращувати ефективність організації. Однак для цього підходу потрібна HR-технологій для покращення навичок штучного інтелекту, і він має багато можливостей для його використання: прогнозування потреб у персоналі за допомогою аналітики; підвищення

ефективності управління; вирішення потенційних кадрових проблем (наприклад, упередженість, прострочення платежів; цілодобове обслуговування співробітників за допомогою віртуальних ресурсів тощо).

Штучний інтелект має бути одним із найкращих способів комунікації HR із усією компанією та має чудово допомогти зрозуміти потреби кожного відділу [19]. Інструменти що представлені в штучному інтелекті ідеально підходять для використання в HR, оскільки містять так звані «розумні» алгоритми, які можуть збирати, аналізувати, організовувати великі дані; впливати на складність реалізації функції управління людськими ресурсами; в деяких випадках вони можуть виконувати завдання замість менеджера з персоналу і навіть здійснювати точне прогнозування розвитку кадрової ситуації.

Загалом існують кадрові процеси, які можуть використовувати штучний інтелект: ранжування резюме на основі запиту роботодавця; автоматична відповідь на найпоширеніші запитання кандидатів; проведення відео інтерв'ю; тестування персоналу; покращення комунікації з співробітниками тощо.

Машинне навчання в менеджменті персоналу використовується з метою відстеження та оцінки кандидатів, розробки розвитку кар'єри тощо. Воно включає дослідження та прогнози на основі даних, а відділи кадрів впроваджують ці системи для виявлення таких факторів, як зменшення потенційних кандидатів. Ці інструменти використовують дані, з метою допомогти визначити успіх кандидатів, потенційні кар'єрні шляхи та ідеальну стратегію для зростання команди та відділу.

Використання хмарних технологій у програмному забезпеченні для управління людськими ресурсами було одним із ключових трендів щодо персоналу останніх кількох років. За даними Capterra в 2021 році, 87,2% програмного забезпечення для HR, зареєстрованого в цьому сегменті, було засновано на хмарних технологіях (тобто 1162 програмних продуктів з 1332) [14].

Обов'язковою умовою переходу на хмарне програмне забезпечення є можливість легкого перенесення HR-процесів у віддалене цифрове середовище, оскільки ці процеси стандартизовані регламентується політика управління персоналом, допомагаючи організаціям управляти кадровими тенденціями,

спрощуючи доступ до інформації та звітів. Використання даних та аналітики може допомогти розпізнати тенденції пошуку кандидатів, які найкраще підходять для організації, і оптимізувати процес. Володіючи міццю хмарних обчислень у руках бізнесу, HR-керівники можуть підвищити залученість та визначити найкращі можливості для відстеження кар'єрного зростання. Окрім того, хмара відкриває більше можливостей для інновацій, таких як штучний інтелект та мобільні програми, які, ймовірно, залучать кандидатів.

Це означає, що передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати реінжиніринг кадрових процесів, який принесе багато переваг, зокрема скорочення тривалості кадрових процесів та можливість віддаленої роботи.

Отже, нами було проаналізовано головні особливості впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу, такі як: чат-боти, соціальні мережі, штучний інтелект, аналіз великих даних тощо. Так, застосування кожної з вищеописаних технологій має низку переваг та в кінцевому результаті позитивно впливає на прибутковість організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

2.1. Аналіз організаційно- економічної характеристики підприємства

«ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» - одна із найбільших інвестиційних компаній в Україні, що займається сферою інвестиційно-фінансових послуг. Компанія надає широкий перелік інвестиційно-банківських та брокерських послуг, приватних інвестицій, управління активами для інституційних, корпоративних та приватних клієнтів» [29].

«ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» - є важливим гравцем на українському ринку боргових інструментів. Департамент боргових ринків компанії залучає позиковий капітал для провідних підприємств і банків України шляхом розміщення гривневих облігацій та єврооблігацій, організації структурованого фінансування та двостороннього боргу. Департамент торгівлі борговими цінними паперами є одним з основних гравців на місцевому ринку та в секторі українських єврооблігацій та виступає в якості маркет-мейкера різних українських боргових інструментів. Компанія має багаторічний досвід прямих інвестицій в український бізнес та проєкти житлової та комерційної нерухомості» [29].

Проведемо аналіз внутрішньої організаційної структури та принципів роботи ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», використовуючи модель 7S McKinsey`s, рисунок 2.1

Цінностями компанії є: клієнт, професіоналізм, відповідальність, чесність, відкритість, командна робота та результат. Проте головною цінністю організації є її співробітники. У ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» підтримують практику різноманітності персоналу, тобто рівність людей за расою, етнічними групами, статтю, віком, релігією тощо. Крім того, компанія має демократичний стиль управління, який характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між керівником та заступниками чи керівником та підлеглими.



Рисунок 2.1. – Модель 7S McKinsey's ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Місія ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» - необмежені інвестиційні можливості для розвитку бізнесу та примноження капіталу наших клієнтів.

Компанія має впізнаваний бренд та велику кількість нагород. «Авторитетний фінансовий журнал Euromoney багаторазово визнавав Dragon Capital найкращою інвестиційною компанією України (2002-2008, 2015-2017). Рейтинги Thomson Reuters Extel регулярно відзначає лідерство аналітичної команди Dragon Capital (2007-2009, 2011, 2013, 2014, 2017). Компанія відзначена нагородами фінансового

видання ezeafinance як найкращий брокер України та найкращий інвестиційний банк України (2013 та 2014 рр.)» [29].

У ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» лінійно – функціональна структура управління, яка представлена у *Додатку А*. Вона характеризується наявністю керівника організації, операційного директора та семи департаментів в яких є свої керівники і підлеглі співробітники. Такий тип організаційної структури має низку переваг, а саме: запобігає дублюванню робіт, забезпечує високу компетентність персоналу, які відповідають за визначені функції та високу ефективність управління з централізованим контролем досягнення результатів.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» у 2019 році становила 241 особу, що на 4 особи більше порівняно з 2020 роком, але в 2021 році кількість персоналу збільшилася і становила 250 осіб. Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», варто підкреслити переважаючу більшість чоловіків (58,9%) та, відповідно, меншість жінок (41,1%). Проте, на підприємстві існує рівний розподіл різних вікових груп, оскільки одним із принципів компанії є рівність та різноманітність персоналу.

В свою чергу персонал характеризується високою кваліфікацією, структура персоналу за рівнем освіти наведена на рисунку 2.2. Оскільки, 17% співробітників компанії мають освітній рівень бакалавра, 24% - магістра, 20% - доктор філософії та 5 % докторів наук. Окрім того, організація дбає про постійне підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, так як від цього залежить якість надання послуг та, відповідно, прибуток ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

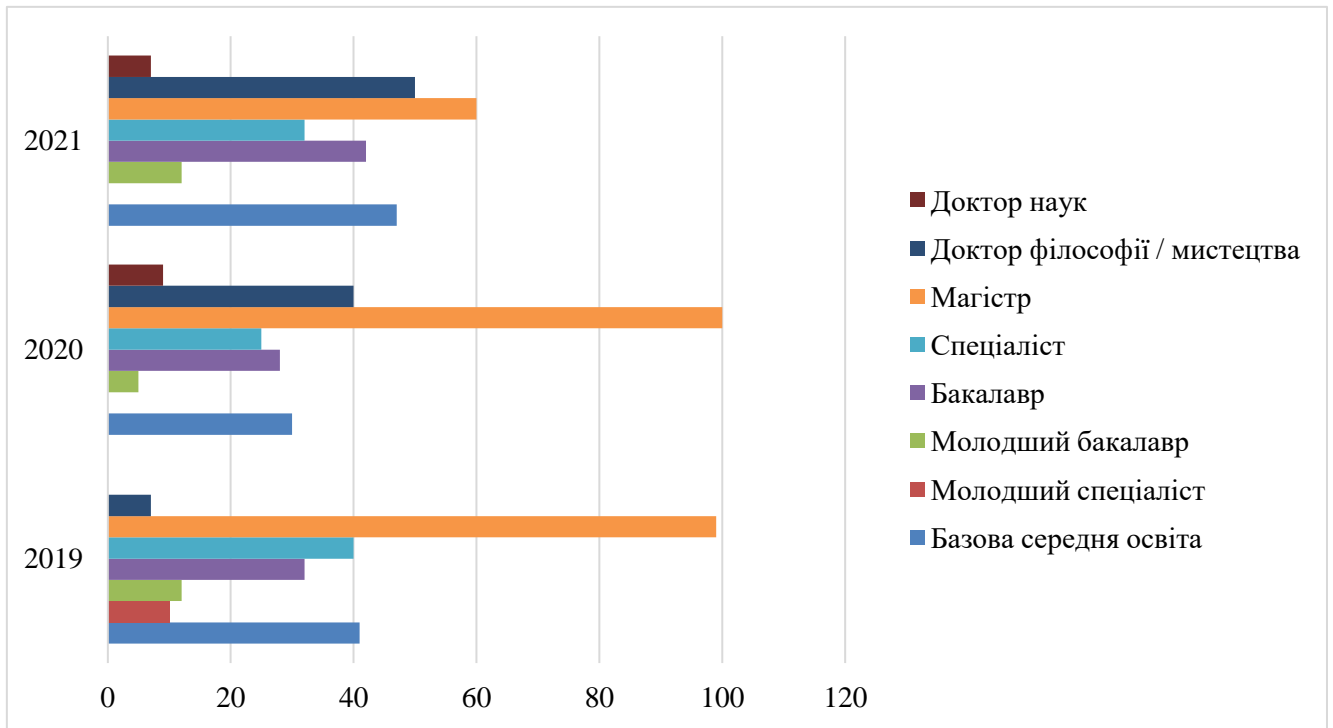


Рисунок 2.2. – Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019-2021 роки відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 2.1. - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2021р. до 2020р.		2020р. до 2019р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн. %
А	1	2	3	4	5	6	7
прибуток, тис. грн.	37 476	41 253	38 569	-2 684	-6,5%	3 777	10%
чистий прибуток, тис. грн.	29 981	33 002	30 855	-2 147	-5,5%	3 022	12,1%
рентабельність реалізованої продукції, %	19	22	20	-2	-9%	3	15,8%
середньооблікова чисельність персоналу., ос.	241	237	250	13	5,5%	-4	-1,7%
частка робітників у загальній чисельності працівників, %	82	84	86	2	2,4%	2	2,2%
річний фонд заробітної плати (фзп) працівників, тис. грн.	24 582	25 596	28 500	2 904	11,3%	1 014	4,1%
річний фонд заробітної плати (фзп) робітників, тис. грн.	17 820	19 104	21 930	2 826	14,8%	1 284	7,2%

Продовження таблиці 2.1

частка фзп працівників у складі рп (зарплатомісткість рп), %	68	74	85	11	15,1%	6	8,5%
річний виробіток одного працівника за показником рп, тис. грн.	174 870	208 000	199 870	-8 130	-3,9%	33 130	18,9%
річний виробіток одного робітника за показником рп, тис. грн.	134 650	164 320	161 895	-2 425	-1,5%	29 670	22,0%
середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	8 500	9 000	9 500	500	5,6%	500	5,9%
середньомісячна зарплата одного робітника, грн.	7 500	8 000	8 500	500	6,3%	500	6,7%
коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	1,71	1,93	1,75	-0,17	-9,0%	0,21	12,3%
коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати робітника	1,50	1,71	1,59	-0,12	-7,3%	0,22	14,4%

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Звідси, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019-2021 роки, ми можемо зробити висновок, що ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" у 2020 році, порівняно з 2019 роком відбулося зростання суми прибутку на 10% та чистого прибутку на 12,2%. Джерелом такого зростання у 2020 році оптимізація середньооблікової чисельності працівників на 5,5%, при цьому відбулося зростання виробітку на 18,9% при зростанні фонду оплати праці лише на 7,2%. Відсоток рентабельності зріс на 3% та становив 22%.

За даними табл. 2.1, ми бачимо негативну тенденцію зменшення прибутку (-5,5%) та чистого прибутку (-6,5%) у 2021 році. Так, незважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працівників на 5,5% та фонду оплати праці на 11,3%, відбулося зменшення виробітку на 3,9%. Варто підкреслити, що продуктивність праці впала на 16,7%. Звідси, можемо зробити висновок, що

компанія безпідставно розширила штат, що негативно вплинуло на виробіток, продуктивність праці і в кінцевому результаті на рентабельність. Даний показник у 2021 знизився на 2%, тому компанія і втрачає прибуток.

Отже, у 2022 році компанія «перенаситилася» робочою силою, що призвело до негативної тенденції зниження продуктивності праці та більшості фінансово-економічних показників. Саме тому, доцільним є аналіз показників руху персоналу організації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019–2021 роки, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники руху персоналу організації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019–2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2019	2020	2021	2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1.середньооблікова чисельність персоналу, осіб	241	237	250	-4	-1,7%	13	5,5%
2. прийнято працівників, осіб	18	12	23	-6	-33,3%	11	91,7%
3. вибуло працівників, осіб	7	9	8	2	28,6%	-1	-11,1%
з них:							
за власним бажанням	5	5	7	0	0%	+2	+40%
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	4	1	2	100%	-3	-75,0%
4.загальний коефіцієнт обороту, %	10,4%	8,9%	12,4%	-1,5%	X	3,5%	X
5. коефіцієнт обороту по прийому, %	7,5%	5,1%	9,2%	-2,4%	X	4,1%	X
6.коефіцієнт обороту по звільненню,%	2,9%	3,8%	3,2%	0,9%	X	-0,6%	X
7. коефіцієнт плинності персоналу, %	2,1%	2,1%	2,8%	0,0%	X	0,7%	X
8. коефіцієнт сталості	97,1%	96,2%	96,8%	-0,9%	X	0,6%	X
9. коефіцієнт змінюваності	2,6	3,1	2,9	0,5	X	-0,2	X
10. коефіцієнт заміщення	4,6%	1,3%	6,0%	-3,3%	X	4,7%	X

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Як ми бачимо з таблиці 2.2 ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" з року в рік залучає більше персоналу, ніж вибуває. Тобто в компанії немає активного

руху робочої сили. Варто відзначити досить низький показник плинності кадрів, який не перевищує 3%. Враховуючи розмір підприємства, це є суттєвою перевагою.

Потрібно зосередитися на показниках сталості кадрів, він на досить високому рівні та має тенденцію до зростання судячи з показників, які наведені в таблиці 2.2, якщо подивитися на 2019 рік, то ми бачимо що це є пік, але потім через досить значну частку звільнень у 2020 році, через не визначенні причини цей показник трохи знизився, але потім у 2020 році цей показник покращується, порівнюючи з попереднім періодом.

Таким чином, показники руху кадрів відображають високий ступінь задоволеності персоналом умовами та рівнем оплати праці. Звідси можемо сказати, що підприємство веде гарну кадрову політику.

Як вже було описано раніше, в ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС", незважаючи на розвинену систему мотивації, оцінки персоналу та його розвитку, існує проблема низької продуктивності праці, яка спричинена «перенасиченням» компанії персоналом. Тому, доцільно провести аналіз даної проблеми, для визначення шляхів її розв'язання. Автором було проведено інтерв'ю персоналу HR-відділу для визначення кореня даною проблеми. Так, 4 з 5 співробітників відмітили проблему низького рівня використання цифрових технологій, як менеджменту персоналу, так і всієї компанії загалом.

Для більш ґрунтовного дослідження причинно-наслідкових зв'язків низьких рівнів цифровізації та продуктивності праці, нами було проведено інтерв'ю 12 співробітників різних департаментів, що становить 5% середньооблікової кількості персоналу. Отримані результати було нами проаналізовано та представлено на рисунку 2.3.

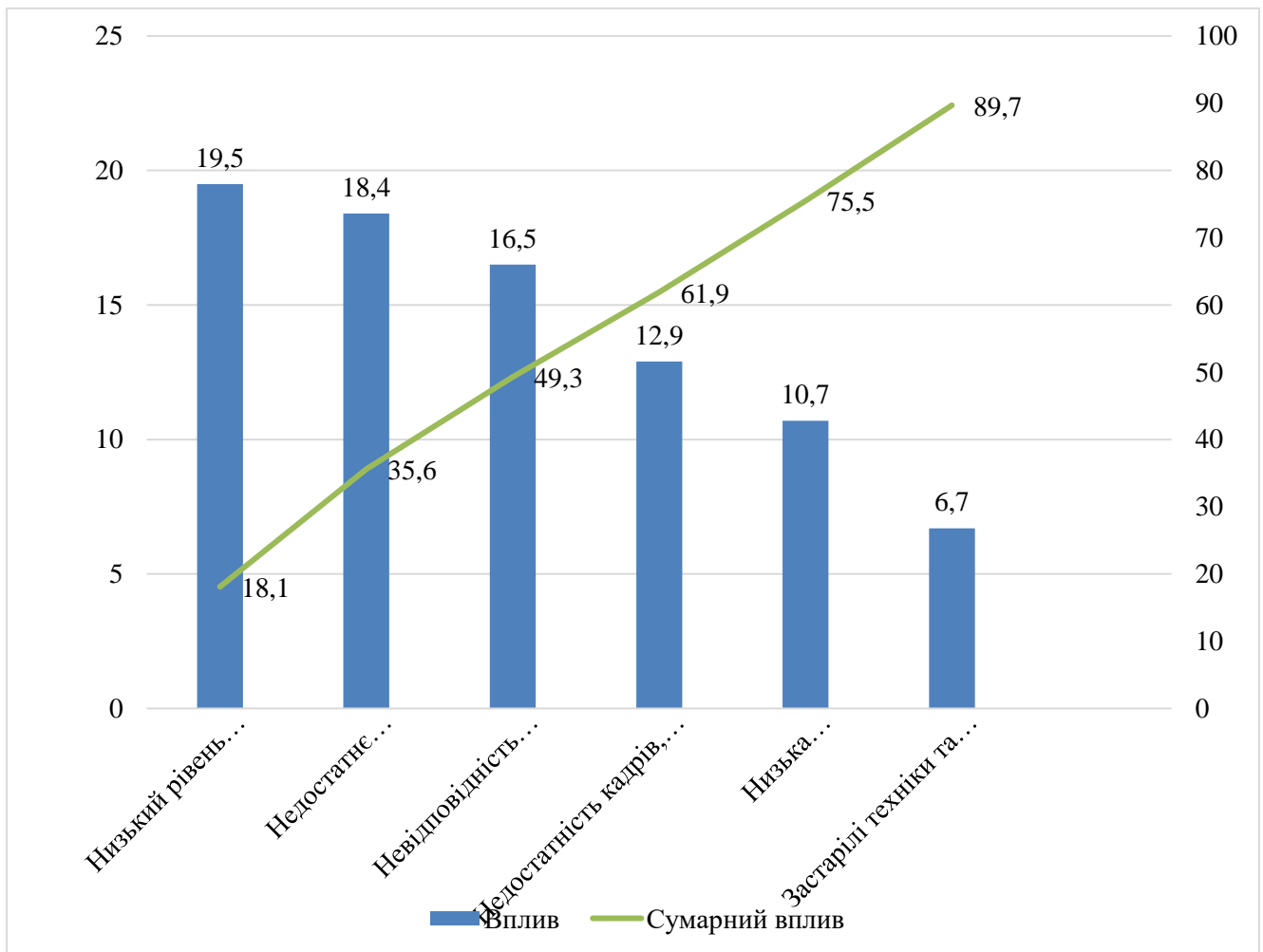


Рисунок 2.3 - Діаграма Парето для аналізу проблеми низької продуктивності праці у ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на розмір компанії та позиції на ринку, на думку учасників дослідження, в компанії існують певні проблеми з цифровізацією, що тягне за собою зниження продуктивності праці. Так, найбільша кількість респондентів відзначили низький рівень цифровізації компанії (19,5%), що в свою чергу спричинено недостатнім рівнем впровадження програмних продуктів (18,4%). Також, співробітники компанії відзначили те, що існує невідповідність існуючих підходів в управлінні сучасним трендам (16,5%), низьку інноваційність організації (10,7%) та застарілі техніки та прийоми відбору персоналу (6,7%). Важливо підкреслити недостатність кадрів, що мають цифрові компетентності (12,9%).

Отже, нами було проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства. Варто відзначити зниження рентабельності (-2%), прибутку (-6,5%)

та чистого прибутку (-5,5%), що спричинено падінням рівня продуктивності праці на 16,5%. У ході проведення дослідження, нами було виявлено джерело даних проблем – низький рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу. Зважаючи на це, доцільним є проведення оцінки рівня використання цифрових технологій менеджменту персоналу компанії.

2.2. Оцінка рівня використання цифрових технологій менеджменту персоналу компанії

Сучасні технології все більше впливають на наше життя, тому традиційних методів управління бізнес-процесами стає недостатньо. Складні бізнес-процеси на підприємствах стали керованими лише за допомогою цифрових технологій. Відповідно, цифровізація впливає на всі процеси, що пов'язані з людськими ресурсами. Вона дозволяє удосконалити процеси в галузі найму, управління ефективністю, управління талантами, лояльності персоналу та оцінки кадрів, які беруть участь у процесах управління персоналом. Особливо зі збільшенням обчислювальної потужності комп'ютерів стає легше аналізувати значущі результати шляхом аналізу даних, що накопичуються.

Для компаній, які перебувають на стадії розвитку, також для великих чи міжнародних компаній, з високою значущістю інвестиційної привабливості та значною кількістю відкритих вакансій, що надають особливої уваги якісному підбору, адаптації персоналу, то здатність використовувати цифрові людські ресурси має для них першочергове значення. Оскільки, ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" - велика компанія на стадії розширення, тому актуальним є розвиток даного напрямку. Тому важливо оцінити рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу даної компанії.

Ключовим елементом системи управління людськими ресурсами у ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" є робота з співробітниками відповідно до концепції розвитку бізнесу, яка покликана залучати висококваліфікованих співробітників, постійно підвищувати їх кваліфікацію та створювати умови приваблива продуктивність для забезпечення конкурентоспроможності,

стабільності та надійності.

Система управління персоналом у ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" характеризується певною хаотичністю. Оскільки в компанії відсутній повноцінний HR-відділ та деякі фахівці працюють в компанії як окремі організаційні одиниці, виникають труднощі в управлінні багатьма процесами.

Перш за все, для проведення детальної оцінки рівня цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" розділимо бізнес-процес «Менеджмент персоналу» на дванадцять елементів:

1. Планування потреби в персоналі
2. Підбір персоналу
3. Адаптація персоналу
4. Кадровий документообіг
5. Управління заробітною платою
6. Веденням записів відвідуваності та відстеження прогулів
7. Оцінка/атестація персоналу
8. Формування кадрового резерву (планування кар'єрного розвитку)
9. Підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів (навчання співробітників)
10. Розробка та впровадження системи мотивації персоналу
11. HR-аналітика
12. Управління талантами

Варто підкреслити, що для оцінки рівня цифровізації менеджменту персоналу в організації ми пропонуємо використати покрокову методику, зображену на рисунку 2.4. Її перевагою є те, що вона дозволяє оцінити рівень використання систем рішень (сервісів, послуг, додатків тощо) на основі сучасних цифрових технологій.

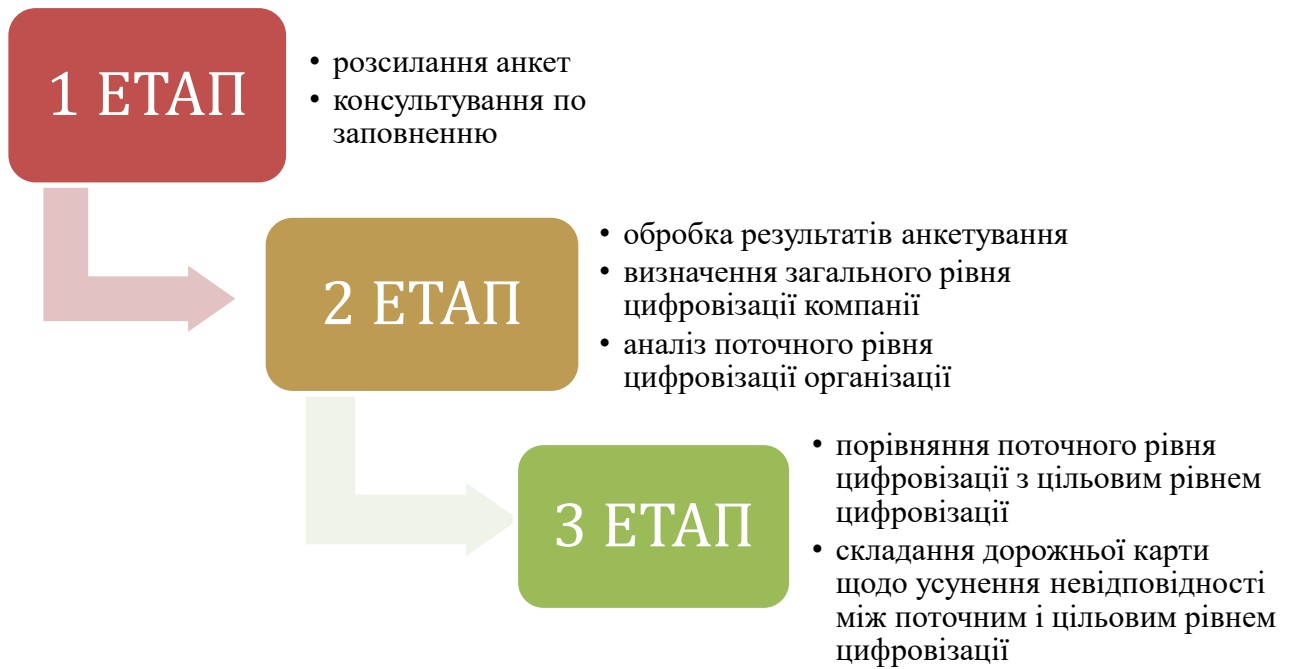


Рисунок 2.4 - Алгоритм оцінки рівня цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: розроблено автором самостійно

Так, на першому етапі нами було запропоновано пройти анкетування для оцінки рівня цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС". Анкета ґрунтується на оцінці основних бізнес-процесів менеджменту персоналу та представлена у *Додатку Б*. Заповнюючи анкету, респондент вказує рівень реалізації кадрових процесів. Важливо підкреслити, що якщо кадровий процес знаходиться на аутсорсингу, вказується "ні". Далі вказується використання у реалізованих HR-процесах спеціалізованого програмного забезпечення та сервісів. Використання текстових редакторів, електронних таблиць та/або поштових агентів (наприклад, Word, Excel, Outlook) не розглядається як елемент цифровізації, і у відповіді вказується "ні". Оскільки, такі інструменти використовують у організаціях повсюдно і не формують конкурентних переваг. Також, респондент вказує, які саме продукти реалізовані у компанії для цього HR-процесу.

У ході проведення даного дослідження нами було залучено 75 співробітників ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" (30% персоналу компанії). Отримані результати анкетування підприємства були узагальнені у програмі MS Excel та представлені на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Діаграма оцінки рівня цифровізації за елементами процесу «Менеджмент персоналу» ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: складено автором самостійно

Як ми бачимо з вищенаведеного рисунку, найбільшою проблемною точкою цифровізації менеджменту персоналу у ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" є моніторинг відвідуваності та прогулів (8,7%). Відсутність контролю даного напрямку, спричиняє падіння продуктивності праці та неефективне використання трудових ресурсів. Окрім того, низький результат отримала Hг-аналітика (9,2%), оскільки відсутній будь-який систематичний збір та аналіз даних про людські ресурси. Також респонденти вказали на прогалини в управлінні заробітною платою (19,2%), підборі персоналу (25,8%) та плануванні потреби персоналу (35,8).

Проаналізувавши рівень цифровізації за елементами процесу «Менеджмент персоналу» ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС", узагальнено отримані результати та зобразимо загальний рівень цифровізації на рисунку 2.6.

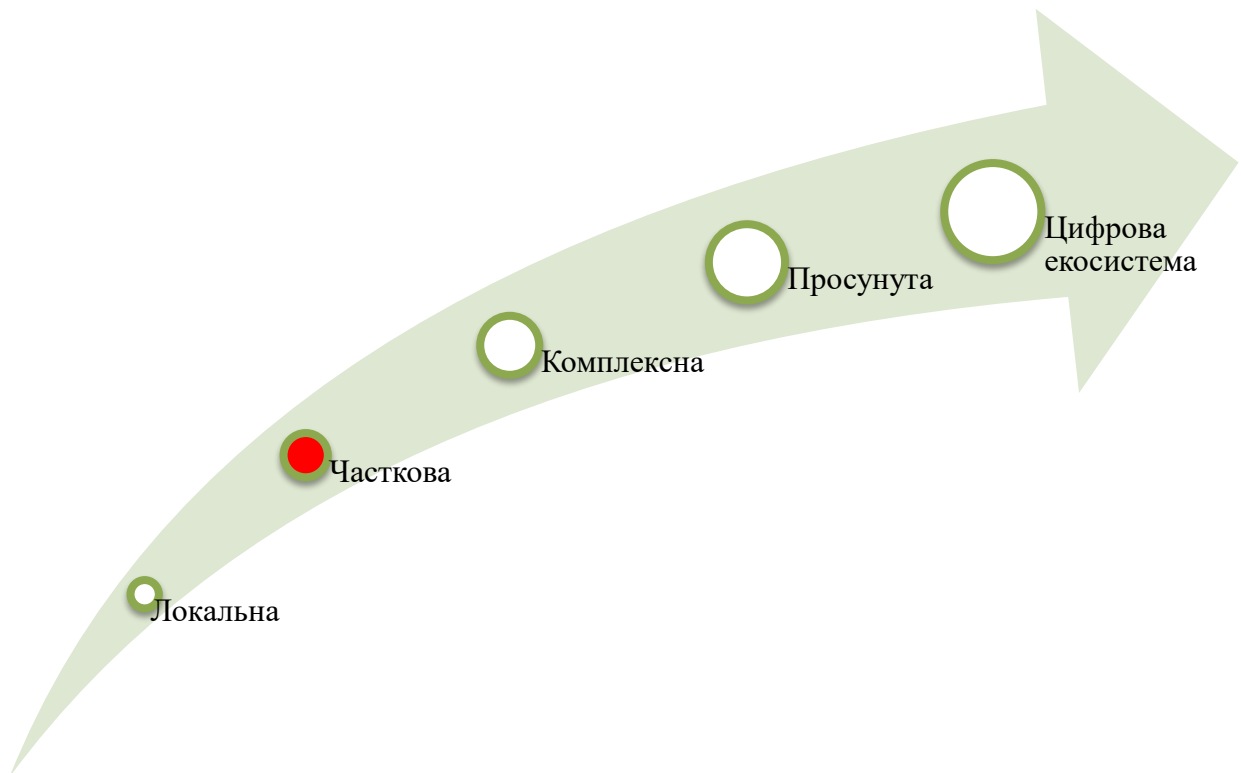


Рисунок 2.6 - Рівень цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: складено автором самостійно

Отже, ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" перебуває на 2 рівні цифровізації організації - "Часткова цифровізація", тобто лише деякі елементи характеризуються достатнім рівнем цифровізації. На нашу думку, це спричинено тим, що в менеджменті персоналу використовується лише два програмних продукти: E-Staff та "1С: Підприємство 8. Зарплата і Управління Персоналом для України". Саме тому, доцільно проаналізувати функціонал даних програмних продуктів, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння програмних продуктів HR-відділу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019–2021 роки

Показник	1С	E-staff
Планування потреби в персоналі	+	+
Підбір персоналу	-	+
Адаптація персоналу	-	-

Продовження таблиці 2.3

Кадровий документообіг	-	+
Управління заробітною платою	+	-
Веденням записів відвідуваності та відстеження прогулів	+ (не використовується)	-
Оцінка/атестація персоналу	-	-
Формування кадрового резерву (планування кар'єрного розвитку)	-	+
Підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів (навчання співробітників)	-	-
Розробка та впровадження системи мотивації персоналу	+	-
Hr-аналітика	-	-
Управління талантами	-	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, ми бачимо, що даних програмних продуктів HR-відділу недостатньо для охоплення усіх елементів бізнес-процесу «Менеджмент персоналу». Так, Hr-аналітика, моніторинг відвідуваності та прогулів, управління талантами, атестація не входять до функціоналу даних програм.

Важливо підкреслити, що на "1С: Підприємство 8. Зарплата і Управління Персоналом для України" та на інші програмні продукти, постачальниками яких є російські компанії, накладено санкційні обмеження від 14.05.2020р. Тобто їх використання заборонене на території України, тому компанії варто звернути на це увагу при перегляді якісного складу програмного забезпечення.

Також ми проаналізували обсяг інвестицій за 2019-2022 роки у напрямок цифровізації HR-процесів. Так, більша частина (28%) спрямована на впровадження програмних рішень з управління людським капіталом, трохи менше (17%) охоплює впровадження хмарних сервісів та управління заробітною платою (9%), а у найближчій перспективі планувалося збільшити інвестиції для покращення наявних рішень з автоматизації HR процесів, HR-аналітику та штучний інтелект (рисунок 2.7). Проте, на жаль, війна в країні внесла свої корективи, тому процес автоматизації менеджменту персоналу було відкладено на невизначений період.



Рисунок 2.7 – Цифрові продукти і рішення HR, у які планується збільшення інвестицій ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: складено автором самостійно

Отже, в ході дослідження нами було визначено, що поточний рівень цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС", який має лише частковий характер. Тому, менеджмент ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" має зосередити увагу на коригуванні стратегії цифровізації та звернути увагу на проблемні точки, такі як: моніторинг відвідуваності та прогулів, Hr-аналітика, управління заробітною платою, підбір персоналу та планування потреби персоналу. Для досліджуваного підприємства вирішення даних проблем дозволяють значно поліпшити виконання HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу, продуктивність праці та покращити HR-бренд.

2.3 Основні проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу компанії

«Цифровізація компанії зводиться до цифровізації компетентностей людей» - Є. Каганер, професор IESE Business School [10]. На думку автора, для успішного розвитку компанії в плані цифрової трансформації необхідні фахівці, які мають нові компетентності. Цифровий світ, незважаючи на свою «технічність», вимагає від працівника саме гнучких навичок – soft skills.

Водночас, відповідно до дослідження KPMG, до списку основних перешкод, які встають на шляху у компаній, готових до цифровізації, входять відсутність необхідних компетентностей та недостатній рівень ІТ-грамотності фахівців. У компаніях ще склалася модель, згідно з якою з початком трансформації виділився б фахівець, відповідальний за реалізацію таких програм [10]. Саме тому доцільно оцінити рівень компетентностей персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС".

Нами було проведено оцінку цифрових компетентностей 21 співробітника (з них 7 – співробітників HR-відділу) за використання методу DCW [19]. Він полягає у проходженні інтерактивного онлайн тестування, яке включає 64 запитання. Зведені результати наведено на рисунку 2.8.

Звідси, можемо зробити висновок про недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" – 59%. Так, найвищі результати отримали такі елементи колеса компетентностей: зберігання (95%), пошук (86%), дотримання законодавства (85%), захист даних (73%). Водночас найнижчі – автоматизація, управління конфігурацією, цифрові дослідження тощо. Це вказує на відсутність цілеспрямованого розвитку даної компетентності. Тобто більшість елементів були розвинуті за рахунок власного користувацького досвіду персоналу.

З огляду на вищеописане дослідження, основною проблемою впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" є недостатня забезпеченість кадрами, що володіють в достатній мірі розвинуеною цифровою компетентністю. Тому, проаналізуємо рівень забезпечення Українських компаній таким персоналом.



Рисунок 2.8 – Колесо цифрових компетентностей персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: складено автором самостійно

Дослідження підтверджують, що рівень та темпи цифровізації української економіки загалом і вітчизняних підприємств зокрема, є основними чинниками,

які визначають напрям, рівень, якість підготовки та пошуку кваліфікованих кадрів. У свою чергу, впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність вітчизняних компаній потребує кардинальних змін в кадровому забезпеченні. Також змінюються умови та напрями підвищення кваліфікації співробітників, підходи та способи залучення ІТ-фахівців у різних сферах.

Офіційна статистика свідчить про дуже низький рівень забезпеченості підприємств фахівцями з розвинуеною цифровими компетентностями (на рівні 21,5 – 22,3 % від загальної кількості підприємств за останні три роки), а також ще нижчий відсоток підприємств, які збирають дані від співробітників (даний показник за останні три роки знизився з 8,2 до 6,1 %). Кількість підприємств, які проводили навчання в цифровізації в середньому за три роки склала для фахівців – 3,8 %, а для інших співробітників – 4,2 % (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз рівня забезпечення компаній фахівцями з розвинуеною цифровою компетентністю за 2018-2021 роки у % до загальної кількості компаній

Показники	2018	2019	2020	2021
Кількість компаній, що мали фахівців	21,56	21,5	22,3	21,6
Кількість компаній, що здійснювали набір фахівців	7,9	8,2	6,3	6,1
Кількість компаній, що проводили навчання:				
- навчальні курси для фахівців	3,9	3,6	3,7	3,8
- навчання для інших працівників	4,2	4,1	4,0	4,3

Джерело: складено автором самостійно

З таблиці 2.4 видно, що більшість показників є приблизно стабільними - не знижуються, але і не мають тенденції до зростання, тобто їх динаміка зводиться до так званого «топтання на місці», що поряд зі стрімким підвищенням рівня використання сучасних технологій може негативно вплинути на компанію.

За будь-яких економічних умов кадрова проблема має дві сторони. З одного боку є проблеми роботодавців, які зводяться до забезпечення всіх бізнес-процесів висококваліфікованими та досвідченими кадрами з мінімальними витратами на їх утримання та високими гарантіями безпеки для підприємства. З іншого боку – проблеми потенційних співробітників, метою яких є отримання престижної високооплачуваної роботи навіть з мінімальним набором компетентностей [12].

На ринку праці такі питання регулюються законом попиту та пропозиції. Однак, сучасний бізнес дуже потребує співробітників з розвиненими цифровими можливостями, але в той же час не мають можливості забезпечити середньої в даній галузі рівень заробітної плати. Цей дисбаланс призводить до виїзду персоналу за кордон.

Проаналізувавши поточну ситуацію на ринку праці, було виділено головні, на наш погляд, проблеми кадрового забезпечення, а отже і впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС". Ці проблеми було розподілено на дві групи: до компанії та її співробітників та представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Проблеми впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" та шляхи їх вирішення в умовах цифрових перетворень

Проблеми	Шляхи вирішення
<i>для роботодавців:</i>	
Недостатність кадрів, що мають цифрові компетентності	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення програм підготовки фахівців з цього напрямку; - залучення використання інтернет ресурсів у навчальних процесах; - подальше впровадження дуальної освіти (побудова тісних зв'язків між закладами освіти та бізнесом).
Застарілі техніки та прийоми відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - використання HR-систем та стратегій в забезпеченні підприємств найкращими фахівцями; - запропонувати в бізнес посади HR-спеціаліста або скористатися послугами цих спеціалістів через аутсорсингові компанії.
Відставання оплати праці вітчизняних ІТ-фахівців від інших країн та низька мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - розробити та впровадити заходи щодо підвищення заробітної плати ІТ фахівців до середньої по галузі в національному та світовому масштабі, які базуватимуться на покращенні продуктивності праці та фінансових показників бізнесу; - розробка на підприємствах системи мотивації праці (моральної та матеріальної), що буде враховувати індивідуальні особливості співробітників.
Низька привабливість та інноваційність підприємства в цілому та окремих видів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - постійне робота над брендом роботодавця; - запровадження сучасних інноваційних рішень відповідно до запиту на ринку праці.

Продовження таблиці 2.5

Гарантування безпеки кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - використання різних способів перевірки минулої трудової діяльності та рекомендацій кандидатів; - використання договірних відносин із співробітниками та контроль за виконанням умов договору; - встановлення відповідальної особи або створення служби безпеки кадрів в компанії.
Невідповідність існуючих підходів в управлінні сучасним трендам	<ul style="list-style-type: none"> - використання новітніх методів, підходів та технік в менеджменті ; - навчання сучасному менеджменту управлінців усіх рівнів; - активне залучення топ-менеджерів; - залучення передового вітчизняного та закордонного управлінського досвіду.
<i>для найманого персоналу:</i>	
Висока вартість професійної ІТ освіти в Україні	<ul style="list-style-type: none"> - створення державних та недержавних фондів підтримки ІТ освіти в Україні; - створення інформаційної платформи, яка буде доступна для всіх бажаючих вивчати інформаційних технологій.
Невідповідність отриманих освітніх компетентностей запитам сучасного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та реалізація державної програми підвищення цифрових компетентностей педагогічних працівників; - активне впровадження основ цифровізації при вивченні будь-яких навчальних дисциплін.
Захист інтелектуальної власності	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення чинного законодавства з даного питання; - патентування своїх винаходів.
Використання вітчизняними підприємствами імпортованих програмних продуктів	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення потреб вітчизняних підприємств щодо програмного забезпечення та робота “на випередження”; - адаптування імпортованих програмних продуктів до умов діяльності українських компаній.

Джерело: складено автором самостійно

Отже, основними проблемами компанії, як роботодавця, є наступні: недостатня кількість кадрів, що мають цифрові компетентності; не актуальні методи та прийоми відбору персоналу; низька інноваційність підприємства; застарілі підходи щодо менеджменту персоналу, що невідповідають сучасним трендам. Водночас проблеми для персоналу досліджуваної компанії включають в себе: низький рівень цифрових трансформацій в компанії; висока вартість професійної ІТ освіти в Україні; недостатнє використання підприємством програмних продуктів. Саме тому доцільною є розробка проєкту заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу в ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС".

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Дослідження корпоративної кадрової проблеми показують, що її вирішення потребує комплексного та системного підходу, починаючи від зміни організаційної структури та закінчуючи переглядом програмного забезпечення компанії. Зміни мають бути спрямованими на підвищення бренду роботодавця для найманих працівників, створення умов для залучення та утримання найкращих фахівців, запровадження автоматизованих систем підбору та атестації персоналу, а головне – розвиток цифрової компетентності персоналу компанії. Реалізація цих запроваджень можлива лише за умов активного залучення компанії та співробітників.

Проаналізувавши діяльність компанії, ми виділили основні проблеми використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС", рисунок 3.1

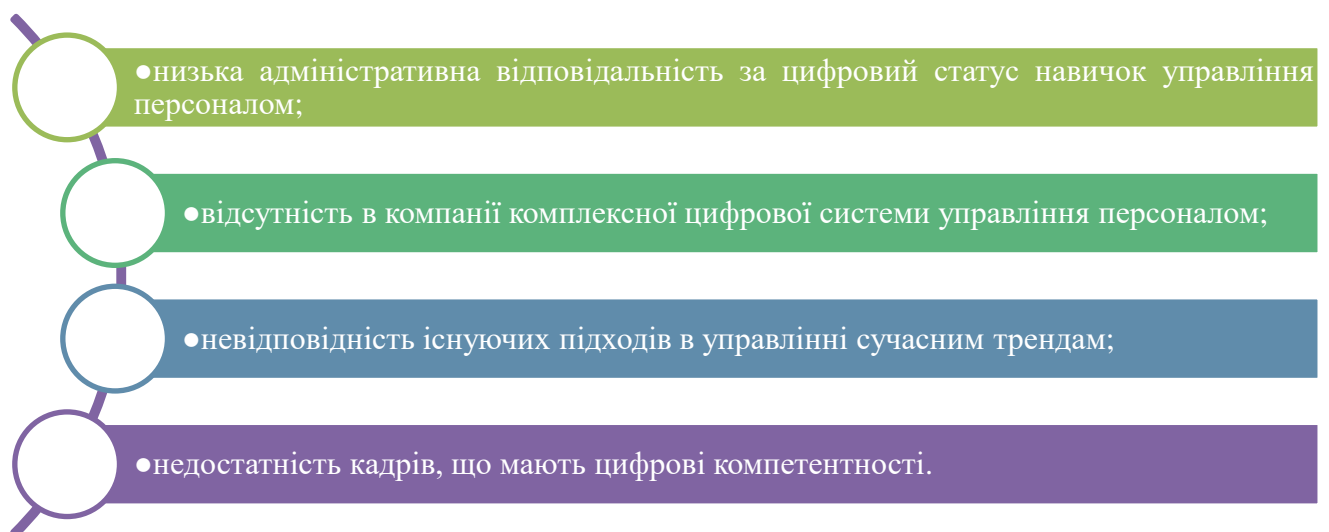


Рисунок 3.1 - Основні проблеми використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Джерело: складено автором самостійно

Варто відзначити, що від того, наскільки швидко будуть вирішуватись проблеми кадрового забезпечення та цифрового питання підприємства, буде залежати успішність самого підприємства та його конкурентоспроможності на ринку праці. Саме тому нами було розроблено проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС». Даний проєкт охоплює низку напрямків HR-менеджменту, таких як: програмне забезпечення, розвиток цифрових компетентностей персоналу тощо. Детальний опис проєкту заходів наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Проблема	Рекомендації щодо вирішення	Очікуваний результат
Удосконалення організаційної структури управління	Запропоновано в загальну організаційну структуру ввести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективна постановка завдань • Підвищення ефективності оцінки виконання завдань та досягнення цілей • Підвищення швидкості та якості прийняття рішень • Підвищення продуктивності праці та використання трудових ресурсів.
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Проведення тренінгів з цифрової грамотності	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення продуктивності праці та використання трудових ресурсів • Підвищення рівня залученості персоналу • Підвищення рівня мотивації персоналу
Поліпшення інформаційного забезпечення	Запровадження програмного продукту HURMA	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація процесів менеджменту персоналу • Підвищення продуктивності праці, шляхом обліку робочого часу • Підвищення рівня мотивації персоналу
Створення «Цифрового банку ідей»	Створення «Цифрового банку ідей»	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення рівня залученості персоналу та мотивації персоналу • Відчуття причетності • Підвищення рівня продуктивності праці

Джерело: складено автором самостійно

Перш за все необхідно переглянути організаційну структуру для кращої співпраці співробітників ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС». На думку автора, потрібно ввести зміни в загальну організаційну структуру трудового колективу та створити сучасний відділ управління персоналом (рисунок 3.2). Варто об'єднати усіх HR-спеціалістів, а саме: HR-аналітика, спеціалістів з підбору та адаптації, навчання та розвитку, мотивації та компенсацій, цифрових комунікацій, управління талантами та директора з управління персоналом. Створення такого відділу дозволить підвищити ефективність постановки завдань та їх оцінки, ефективність командної роботи швидкість прийняття рішень та в результаті - продуктивність праці.



Рисунок 3.2 - Оновлена організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Відповідно до «Правил управління персоналом ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», відділ кадрів має виконувати завдання з цифрового управління персоналом, які передбачають низку кроків для підвищення кваліфікації, набуття нових цифрових навичок та компетенцій, а також прийняття нових методів роботи,

об'єднання їх у одну команду, завдяки якій у майбутньому компанія буде досягати своїх цілей.

Щоб підвищити прихильність персоналу до політики ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», відділ кадрів відповідатиме за створення «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Вбудовані правила корпоративної культури та кодексу поведінки мають виконувати три ключові функції, які зображено на рисунку 3.3

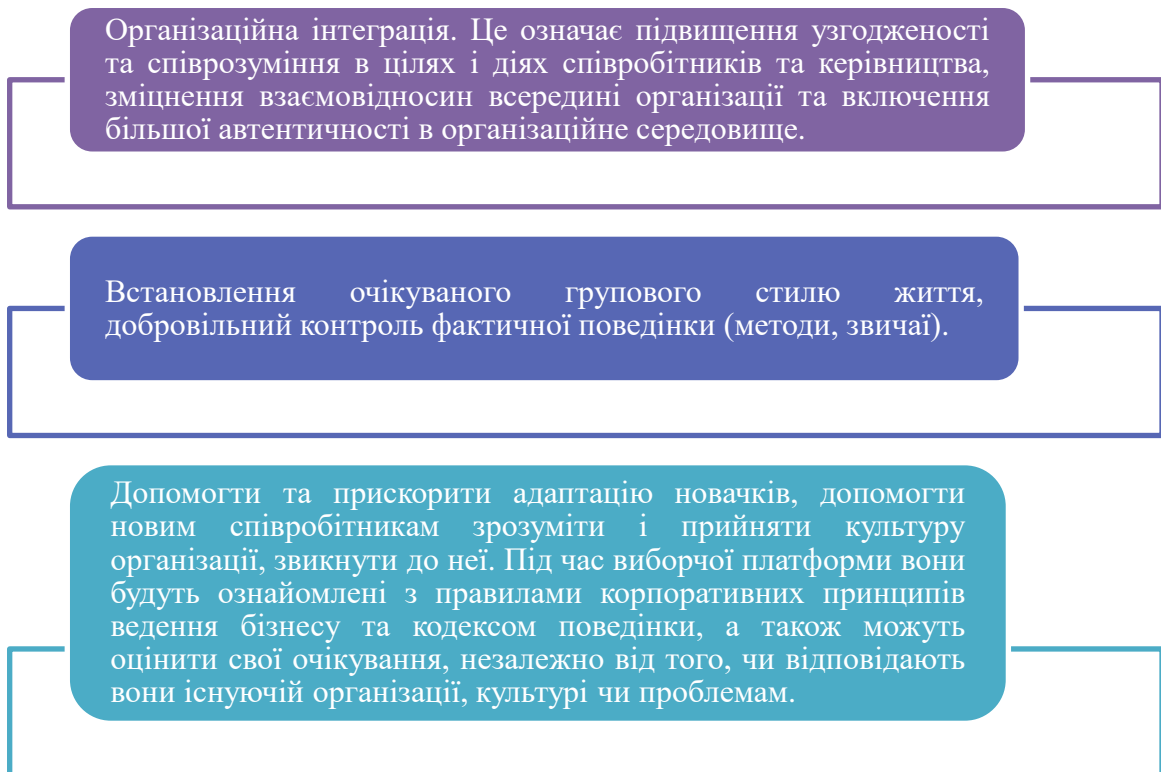


Рисунок 3.3 - Функції «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки» ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Наступним кроком у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційності ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» є розробка заходів щодо покращення процесу навчання персоналу. Оскільки, побудова системи навчання – це трудомісткий процес, особливо через тимчасові та фінансові витрати. Саме тому всі співробітники, особливо керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання навчання персоналу та усвідомлювати їх значення для успішної майбутньої діяльності компанії. Постійне вдосконалення знань, навичок

і компетенцій персоналу є необхідним для успішного розвитку та функціонування бізнесу.

Навчання «Цифрової грамотності» включає розвиток умінь і навичок, що стосуються роботи з інформацією (цифровим контентом), роботи з комп'ютером як з інструментом, роботи з медіа-матеріалом (тексти, звуки, картинки тощо), комунікації (навички спілкування в цифровому середовищі), відношення до технологічних інновацій (їх використання). На нашу думку, підхід до навчання має бути розроблений з урахуванням потреб окремих співробітників, команд і відділів, керівництва компанії.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» ефективно використовувати інтелектуальні та творчі здібності персоналу, володіти унікальною базою знань, а також розглядати створення та розвиток ключових навичок, як чинники стійких конкурентних можливостей. Окрім того, це допоможе досягти кращих фінансових результатів, адже співробітники, які пройшли навчання за плановими програмами навчання компанії, швидко реагують та адаптуються до змін професійних стандартів, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності бізнесу. Тому ефективна методологія цифрового бізнес-тренінгу в бізнесі має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом та бізнес-адміністрування загалом.

Навчання персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» призначене для виявлення та підвищення цифрової професійної компетентності, зацікавленості, розумової діяльності, підготовки до керівництва, ліквідації розриву керівництва щодо важливості навчання та ефективного застосування знань у професійному управлінні на основі ІТ-технологій. Ми пропонуємо використовувати наступну програму навчання персоналу у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», яка зображена на рисунку 3.5.

Метою тренінгу з цифрової грамотності є підвищення кваліфікації співробітників, їх конкурентоспроможності, а в результаті – продуктивності праці та доходу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС».

В даний час існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких ефективна і призначена для вдосконалення конкретних особистісних і професійних навичок і компетенцій. Тому пропонуємо розглянути основні етапи проведення тренінгу, які зображено на рисунку 3.4

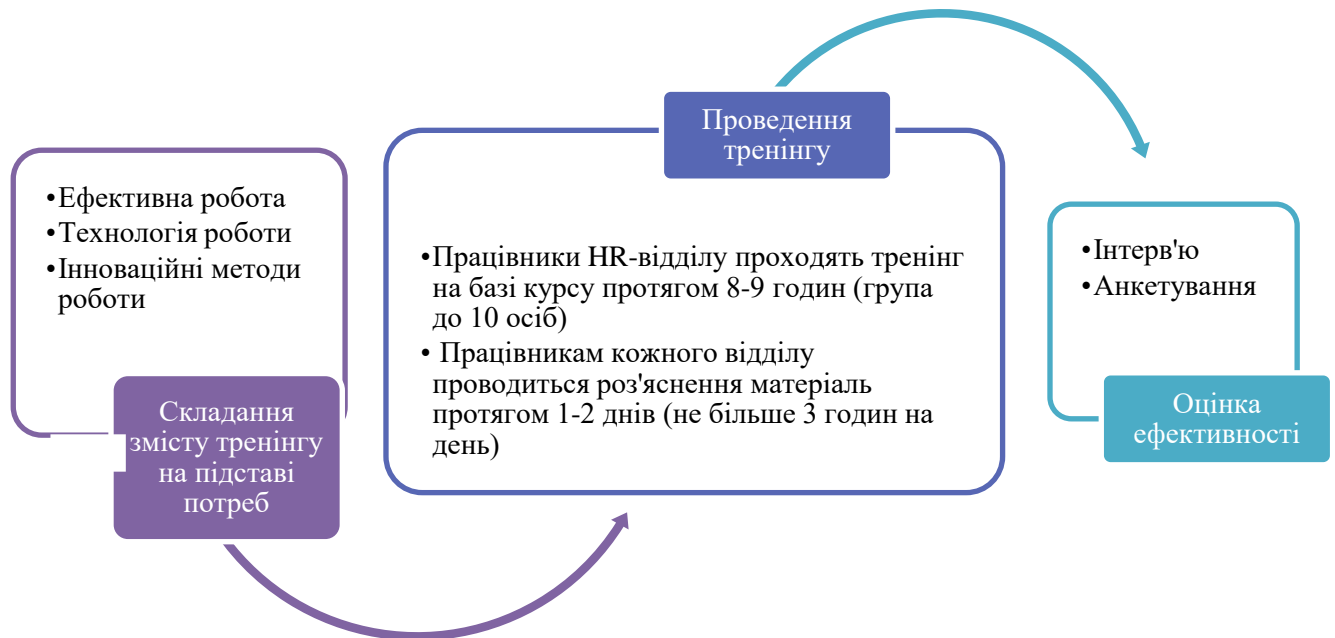


Рисунок.3.4 - Етапи програми навчання персоналу в ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Основна мета цифрового бізнес-тренінгу – опанувати новітні бізнес-техніки, необхідні для оптимізації роботи HR відділу і персоналу загалом також для конкурентоспроможності на ринку праці. Саме тому проведення будь-якого навчання повинно супроводжуватися оцінкою його ефективності.

Джерело: складено автором самостійно

Якість проведеного навчання персоналу визначається використанням ефективних методів навчання, тому пропонуємо розглянути основні критерії результативності навчання та методи їх оцінки, які наведені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Методи оцінки результативності проведеного навчання в ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Критерій	Метод
Задоволеність персоналу	Визначається за допомогою анкети (<i>Додаток В</i>), потім на основі цих критеріїв проводиться аналіз і розрахунки ефективності за даними критерієм, виявляються причини незадоволеності

Продовження таблиці 3.2

Якість набутих знань і навичок	Для оцінки цього критерію використовуємо спеціальну навчальну анкету визначення ступеня розвитку компетентності (Метод DCW [21])
Ефективність поданих пропозицій щодо вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань співробітники подають керівництву пропозиції щодо вдосконалення діяльності як самого працівника, так і відділу чи організації.
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінка ефективності виражається у: підвищенні виробітку, продуктивності праці, скороченні часу на виконання робіт чи проєктів; скороченні фінансових витрат на реалізацію проєкту тощо
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць заповнюється спеціальна анкета щодо результативності навчання (<i>Додаток Г</i>)

Джерело: складено автором самостійно

На думку автора, розвиток цифрової компетенції є критично важливим для ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС». Саме тому при пропонуємо використовувати як кількісні, як і якісні методи оцінювання.

Наступною рекомендацією, з метою підвищення ефективності управління персоналом, є запровадження програмного продукту HURMA. Вона спеціалізується на автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Система дозволяє економити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Основними перевагами даного програмного продукту є:

- ✓ Інтуїтивно зрозумілий і зручний інтерфейс
- ✓ автоматичне нарахування відпустки, лікарняні та інші види відсутності
- ✓ можна створювати ланцюжки із завдань і керувати ними в напівавтоматичному режимі. Наприклад, вам не потрібно вручну встановлювати завдання для кожного співробітника при онбордингу та офбордингу
- ✓ автоматичний розрахунок заробітної плати
- ✓ швидке додавання кандидатів до воронки
- ✓ розміщення вакансій на job-порталах
- ✓ HR рекрутинг та аналітика без Excel

✓ усі кандидати та співробітники зібрані в одній системі зі швидким пошуком за гнучкими фільтрами [30]

Вартість програмного продукту для 250 співробітників серед них 10 працівників HR відділу становить 660\$/ місяць, тобто 7920\$ на рік. У вартість входить повний пакет можливостей даної системи. Враховуючи розміри та фінансовий стан компанії, такі витрати можуть бути виправданими низкою можливостей HURMA, які наведені на рисунку 3.5

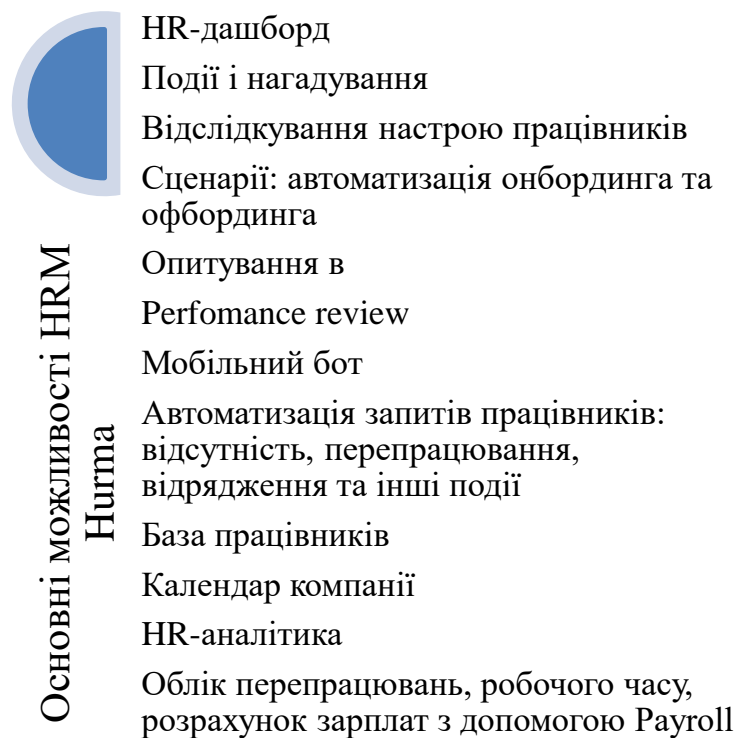


Рисунок 3.5 - Основні можливості HRM Hurma

Джерело: складено автором на основі [30]

Даний програмний продукт вирішує основні проблеми використання цифрових технологій менеджменту персоналу в компанії, а саме:

✓ HR-аналітика - система Hurma самостійно збирає інформацію щодо плинності кадрів, гендерної та вікової статистики, ефективності рекрутингу. Все зображено в графіках та діаграмах і не потрібно мати безліч таблиць в Excel. Це дозволить керівництву наглядно відстежувати динаміку показників в режимі реального часу. Очікуваним результатом застосування даного інструменту є швидкість та точність прийняття управлінських рішень, оптимізація чисельності персоналу, контроль показників.

✓ Контроль за відвідуваністю - це питання вирішує *Absence Management* де можна налаштувати автоматичне нарахування відпусток, лікарняних та інших причин відсутності співробітників. Кожен працівник може зробити запит на відсутність, а HR побачити це повідомлення і відповісти на нього. Це є універсальним цифровим рішенням даної проблеми, адже вся інформація зібрана в одному місці і підтягується автоматично, також це заощаджує час для всіх працівників і за рахунок цього не страждає трудовий процес. Контроль за відсутністю позитивно вплине на виконавчу дисципліну та на найбільшу проблему економічної діяльності компанії - продуктивність праці персоналу.

✓ Управління заробітною платою - цю проблему вирішує *Payroll* в якому проводиться облік часу, розрахунок заробітної плати, премії, бонуси. Система підтримує всі функції які є необхідними - це мультивалютність, розрахунки оплати за будь-який період, формування звітів. Автоматизований процес управління заробітною платою дає можливість і працівникам і керівництву вести облік часу і нарахувань, що в свою чергу підвищить мотивацію персоналу.

Запропоновані раніше нами опитування щодо оцінки ефективності програмного навчання можна провести за допомогою опитування в *Hurma*. Де є широкий спектр функцій: використання готових шаблонів чи створення їх самостійно, автозапуск опитувань, нагадування, різні типи відповідей, доступ до архівних опитувань, анонімні та неанонімні опитування. Така автоматизація процесу опитування допомагає тримати всі дані в одному місці, та залучати всіх працівників до опитування, а це в свою чергу дозволяє легше обробляти дані.

Як ми вже описували раніше, ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" використовує такі програмні рішення, як *E-staff* та *1С*. Тому доцільним є порівняльний аналіз фактичних та пропонованого програмних продуктів, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняння програмних продуктів HR-відділу ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" за 2019–2021 роки

Показник	Hurma	1С	E-staff
Планування потреби в персоналі	+	+	+
Підбір персоналу	+	-	+

Продовження таблиці 3.3

Адаптація персоналу	+	-	-
Кадровий документообіг	+	-	+
Управління заробітною платою	+	+	-
Веденням записів відвідуваності та відстеження прогулів	+	+ (не використовуєт	-
Оцінка/атестація персоналу	+	-	-
Формування кадрового резерву (планування кар'єрного розвитку)	-	-	+
Підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів (навчання співробітників)	-	-	-
Розробка та впровадження системи мотивації персоналу	-	+	-
HR-аналітика	+	-	-
Управління талантами	-	-	-
Автоматизація HR-процесів	+	-	+
Чат-бот	+	-	-
Менеджмент робочого часу	+	+	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Порівнявши три системи Hurma, E-staff, 1С, варто виділити, вітчизняний програмний продукт Hurma, який надає весь необхідний базовий функціонал для HR процесів і рекрутингу. І тому дійшли висновку, що HRM-Hurma повною мірою може замінити раніше впроваджені системи в ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" E-staff та 1С. Варто підкреслити, що впровадження системи безкоштовне і здійснюється з повною підтримкою команди компанії-провайдера.

Використання новітніх технологій і досвіду дозволяє зробити управління персоналом ідеальним інструментом в руках професіоналів. Удосконалення структури технології управління людськими ресурсами в ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», що сприяє підвищенню успішності бізнесу. Саме тому ми пропонуємо запровадити «Цифровий банк ідей», що зображений на рисунку 3.6

Співробітники можуть надсилати коментарі для онлайн-перегляду, електронною поштою, «цифровими скриньками» та «каталогами ідей». Для управління проектом необхідно розробити «Положення щодо впливу на цифрову

роботу працівників», в якому чітко пояснюється: процес коментування, критерії їх оцінки, умови праці, варіанти заохочення працівників.

Передбачається розгляд думок спеціально сформованої професійної комісії, до складу якої входять представники керуючої компанії, а також залучення фахівців із знаннями та досвідом, необхідними в цій галузі. Менеджер з управління персоналом, відповідальний за координацію проєктів.



Рисунок 3.6 – Концепція «Цифрового банку ідей»

Джерело: складено автором самостійно

Впровадження даного заходу дозволить активізувати потоки інноваційних ідей для вдосконалення роботи компанії. Це, в свою чергу, позитивно вплине на залученість та мотивацію персоналу, продуктивність праці та дозволить та дозволить залучати ідеї «меншої вартості, проте кращої якості».

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» нами рекомендується:

1. Внесення змін до загальної організаційної структури відділу кадрів та створення сучасного відділу управління персоналом. У цьому контексті розробка «Кодексу управління персоналом», а також створення «Кодексу ділової поведінки та організаційної поведінки»

2. Для покращення процесу розвитку персоналу в Dragon Capital необхідно вдосконалити цифрові методи навчання персоналу Dragon Capital (удосконалено Програму підготовки персоналу, розглянуто навчання «Цифровий менеджмент»).

3. Для покращення цифрового забезпечення Dragon Capital впровадити програмний продукт – HRM HURMA.

4. Удосконалення налагодження технології управління людськими ресурсами Dragon Capital, що сприяє підвищенню успіху бізнесу, наприклад, запуск «Цифрового банку ідей» у бізнесі.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Нами було оцінено рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу та виявлено основні проблеми у другому розділі нашого дослідження. Тому, у попередньому підрозділі було описано проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС». Як і будь-які впровадження, проєкт потребує певних фінансових затрат, тому варто розрахувати бюджет для обґрунтування доцільності.

Однією з найбільших проблем компанії є недостатність персоналу, що володіють цифровою компетенцією. Тому нами було запропоновано проведення тренінгу «Цифрової грамотності» для працівників компанії. На нашу думку, доцільним є поділ на базовий та поглиблений рівень. Так, для керівників департаментів та усіх співробітників відділу управління персоналом (15 осіб) пропонується проведення поглибленого рівня тренінгу, тоді як для усіх інших, що мають відношення до цифрових технологій – базовий (25 осіб).

Витрати на проведення навчання цифровій грамотності за використанням послуг академії Ernst & Young Global [6], становлять: базовий рівень – 1100 грн./ос. та поглиблений рівень - 1500 грн./ос.. Тому, загальна сума витрат на навчання персоналу становить:

$$\text{Витрати на навчання} = \text{Вбр} * \text{Чб} + \text{Впр} * \text{Чпр} = 1100 * 25 + 15 * 1500 = 27500 + 22500 = 50000 \text{ грн.}$$

В свою чергу, наступним заходом є впровадження HRM Hurma. Вартість програмного продукту для 250 співробітників серед них 10 працівників HR відділу становить 660\$/ місяць, тобто 7920\$ на рік.

Оскільки деякі заходи потребують затрат робочого часу працівників ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», розрахуємо вартість виконання робіт працівниками компанії для впровадження пропонованих заходів.

Тому необхідно обрахувати витрати на зарплату за годину роботи працівників: операційний директор – 257 грн.\год.; директор з управління персоналом - 197 грн.\год.; інші спеціалісти відділу управління персоналом в середньому - 156 грн.\год.

Звідси, розрахуємо загальний бюджет проекту заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет проекту заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

	Заходи	Виконавці	Затратний час (год.)	Сума (грн.)
Затрати робочого часу	Удосконалення організаційної структури управління	Операційний директор Директор з управління персоналом	6*4	10896
	Розробка «Положення про відділ управління персоналом»	Директор з управління персоналом	4*2	1576
	Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»	Директор з управління персоналом	3*2	1182
	Підготовка та контроль проведення тренінгів з цифрової грамотності	Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу	6*4	1872
	Оцінка якості проведених тренінгів	Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу	1*8	1248
	Запровадження програмного продукту HURMA	Операційний директор Директор з управління персоналом	5*7	15890
	Створення «Цифрового банку ідей»	Спеціаліст з цифрових комунікацій	2*6	1872

Продовження таблиці 3.4

Інвестиції	Запровадження програмного продукту HURMA	-	-	277200 (рік)
	Проведення тренінгів з цифрової грамотності	-	-	50000
Разом		-	105	361736

Джерело: складено автором самостійно

Отже, загальний бюджет розробленого проєкту становить 361 736 гривень. Варто підкреслити, що значну частину становить вартість та обслуговування програмного продукту HURMA на рік (77%). Навчання становить 14% бюджету, затрати робочого часу на впровадження – 9%. Зважаючи на такий розподіл витрат, проаналізуємо структуру витрат за місяцями, рисунок 3.7

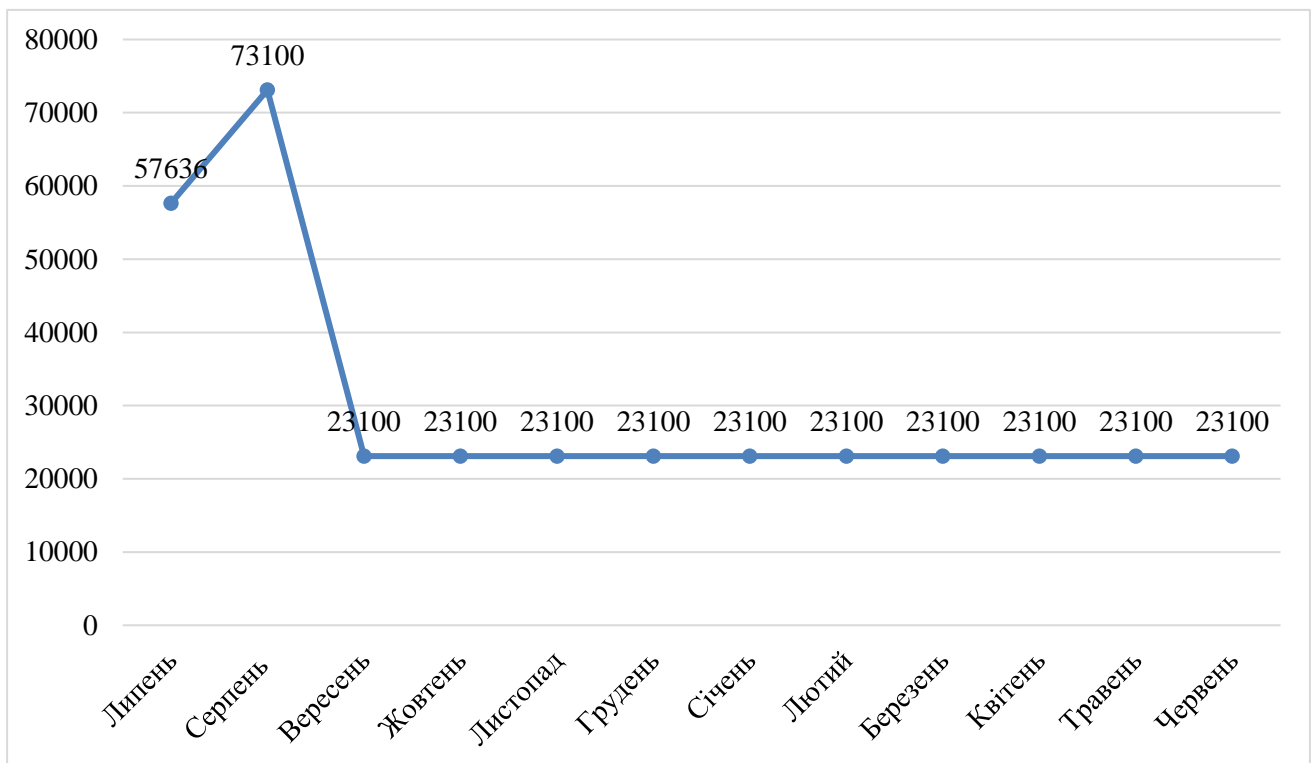


Рисунок 3.7 – Розподіл затрат на проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Отже, значні затрати припадають лише на перші два місяці впровадження проєкту. Це спричинено впровадженням навчання, «Цифрового банку ідей» та переглядом організаційної структури управління персоналом. Водночас, витрати

на запровадження програмного продукту HURMA рівномірно розподілені за місяцями.

Впровадження будь-яких проєктів повинно бути обґрунтовано економічною ефективністю запропонованих заходів. Саме тому, розрахуємо результати інвестиційного проєкту щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати інвестиційного проєкту щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Грошовий потік	-361 736	205 200	162 336	124 200
Ставка дисконтування	10%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-361 736	186 545	134 162	93 313
Індекс рентабельності	52 284,7			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	1,145			
Термін окупності	23,8%			
	8 місяців			

Джерело: складено автором самостійно

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = -361736 + \frac{205200}{(1 + 0.1)} + \frac{162336}{(1 + 0.1)^2} + \frac{124200}{(1 + 0.1)^3} = 52284,7$$

Індекс рентабельності інвестицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу:

$$PI = \frac{\frac{205200}{(1 + 0.1)} + \frac{162336}{(1 + 0.1)^2} + \frac{124200}{(1 + 0.1)^3}}{100} = 1,14454$$

Щоб розрахувати внутрішню норму прибутку, візьмемо $r_1=2\%$ и $r_2=40\%$:

$$NPV_1 = -100 + \frac{205200}{(1 + 0.02)} + \frac{162336}{(1 + 0.02)^2} + \frac{124200}{(1 + 0.02)^3} = 96074$$

$$NPV_2 = -100 + \frac{205200}{(1 + 0.4)} + \frac{162336}{(1 + 0.4)^2} + \frac{124200}{(1 + 0.4)^3} = -30091$$

$$IRR = 2\% + \frac{96.07}{(1 + 0.96.07 - (-30.09))} * (40\% - 2\%) = 23.8\%$$

Звідси, запропоновані заходи проекту щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» є економічно обґрунтованими для впровадження, оскільки внутрішня норма прибутку становить 28%. Так, за результатами реалізації запланованих заходів щодо створення функціональної системи управління персоналом компанії маржа прибутку складе 52284,7 грн. Водночас термін окупності даних інвестицій – 8 місяців.

Тому проаналізуємо макроекономічний вплив впровадження проекту щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС», що зображений на рисунку 3.7

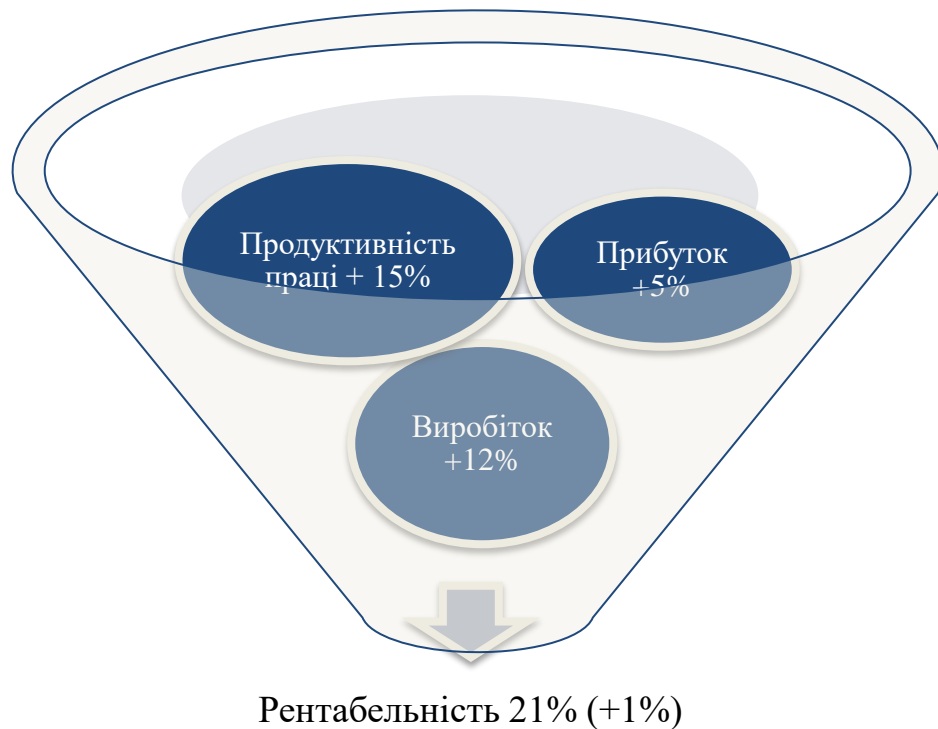


Рисунок 3.7– Макроекономічний вплив впровадження проекту щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Отже, розроблений автором проект щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» має підтверджену економічну ефективність. Вона виражена у чистій приведеній вартості інвестицій (52284,7грн.) та індексі рентабельності (1,145). Цифровізація управління персоналом є одним із найважливіших чинників

підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Так, передбачається підвищення продуктивності праці на 15% та виробітку на 12%, що в свою чергу призведе до росту рентабельності. Звідси, запропоновані заходи допоможуть вирішити проблеми компанії, які були описані нами раніше.

ВИСНОВКИ

В ході проведення даного дослідження, нами було здійснено аналіз сутності цифрових технологій, її підходів, тенденцій та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій в управлінні бізнесом. В ході аналізу наукового доробку вітчизняних та зарубіжних науковців, було сформовано авторське визначення поняття «технології управління персоналом». Так, технології управління персоналом у новій економіці – це комплекс інноваційних методів та інструментів управління персоналом, регламентованих процедурами, принципами, технічними та персональними засобами їх впровадження, які надійно досягають результатів в управлінні персоналом у процесі гарантії поточного рішення.

Також нами було досліджено основні тренди на ринку праці та в сучасних HR-практиках, найпоширенішими з яких є: дистанційна зайнятість, робота в «хмарі», комунікаційні роботи, штучний інтелект, машинне навчання тощо. Варто відзначити необхідність постійного дослідження трендів задля постійного удосконалення технології управління персоналом на підприємстві. Окрім того, автором було проаналізовано головні особливості впровадження цифрових технологій в роботу з менеджменту персоналу, такі як: чат-боти, соціальні мережі, штучний інтелект, аналіз великих даних тощо. Так, застосування кожної з вищеописаних технологій має низку переваг та в кінцевому результаті позитивно впливає на прибутковість організації.

Під час аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" нами було виявлено основні проблемні точки компанії: зниження рентабельності, прибутку, чистого прибутку та продуктивності праці. Нами було виявлено джерело даних проблем – низький рівень використання цифрових технологій менеджменту персоналу.

Тому, ми провели оцінку рівня використання цифрових технологій менеджменту персоналу в компанії. Звідси, ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" характеризується лише частковою цифровізацією, тобто лише деякі елементи мають достатній рівень цифровізації. Основними проблемними

точками, на нашу думку є: моніторинг відвідуваності та прогулів, HR-аналітика, управління заробітною платою, підбір персоналу та планування потреби персоналу. Ключовою проблемою впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу у ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС" є недостатність кадрів, що мають цифрові компетентності.

З огляду на вищеперераховані проблеми, нами було розроблено проєкт заходів щодо вдосконалення використання цифрових технологій менеджменту персоналу ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС». Від включає в себе наступні заходи:

1. Внесення змін до загальної організаційної структури відділу кадрів та створення сучасного відділу управління персоналом. У цьому контексті розробка «Кодексу управління персоналом», а також створення «Кодексу ділової поведінки та організаційної поведінки»

2. Проведення тренінгу «Цифровий грамотність» за використанням послуг академії Ernst & Young Global.

3. Для покращення цифрового забезпечення Dragon Capital впровадити програмний продукт – HRM HURMA.

4. Удосконалення налагодження технології управління людськими ресурсами Dragon Capital, що сприяє підвищенню успіху бізнесу, наприклад, запуск «Цифрового банку ідей».

Загальний бюджет розробленого проєкту становить 361 736 гривень. Варто зауважити, що внутрішня норма прибутку проєкту становить 28%, термін окупності – 8 місяців, індекси рентабельності - 1,145. Саме тому, запровадження даного проєкту забезпечить підвищення продуктивності праці на 15% та виробітку на 12%, що в свою чергу призведе до росту рентабельності на 1%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data. Forbes Human Resources Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-canleverage-big-data/?sh=4d0e0fd96e26>
2. Bersin J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>
3. 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-Thames. 2018. P. 51–69. URL: <http://hdl.handle.net/10807/121548>
4. Bondarouk T., Fisher S. Encyclopedia of Electronic HRM. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. 2020. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110633702>
5. Digital transformation in business. URL: <https://eyacademyukraine.com/digitaltransformation>
6. Earley S., Davenport T. The AI-Powered Enterprise: Harness the Power of Ontologies to Make Your Business Smarter, Faster, and More Profitable. 2020.
7. Ferron D., Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now. EY. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now
8. Freij J. E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. SEA-Practical Application of Science. 2021. № 25. P. 41–49.
9. Global Human Capital Trends 2021. Deloitte Insights. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
10. Harvey Nash: KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це? Як провідні IT-організації реагують на вплив COVID-19. KPMG. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nashkpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed 29 April 2021).

11. HR Technology Strategy and Selection. Streamline HR function and business operations. Gartner. 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>
12. HR Technology Trends Shaping the Future of Work. SAP Insights. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends>
13. Human Resource Software. Capterra. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resourcesoftware/>
14. Kennedy E. How VR is transforming HR. Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>
15. Kovacovich D. How COVID19 Jump Started Digital Transformation. SHRM'S Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation>
16. Manuti A., de Palma P.D. How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. In: Digital HR. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5
17. Nunn J. Where AI Is Heading In 2021 For HR Departments. Forbes Technology Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/19/where-ai-is-heading-in-2021-for-hr-departments/?sh=5e35547b2c0f>
18. Rathod J. Social media, a reliable HR tool? People Matters. 2021. URL: <https://www.peplematters.in/blog/social-media/social-media-a-reliable-hr-tool-29058>
19. The Digital Competence Wheel URL: <https://digital-competence.eu/dc/>
20. Waddill D.D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Society for Human Resource Management. USA. 2018. P. 256
21. Waddill D. Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy>
22. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.

23. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Діджиталізація HRпроцесів в умовах цифрової економіки. *Прикладні системи та технології в інформаційному суспільстві*. 2021 URL: https://scholar.google.fi/citationsview_op=view_citation&hl=uk&user=hf6QFoAAAAJ&sortBy=pubdate&authuser=1&citation_for_view=hf6QF-oAAAAJ:SdhP9T11ey4C
24. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31.
25. Кравчук О.І. Мережева економіка – домінанта розвитку економічних і соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 2. С. 161–170.
26. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
27. Опенбот. ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС» URL: <https://opendatabot.ua/c/30965875>
28. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikov/>
29. Сайт Dragon Capital. URL: <https://www.dragon-capital.com/ua/>
30. Сайт Hurma. URL: https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand
31. Управління соціальним підприємством – переосмислення з фокусом на людей. Вступ до звіту компанії Deloitte “Global Human Capital Trends 2019”. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019>
32. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400>

33. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>



метадані

Заголовок

Цифрові технології менеджменту персоналу

Автор Науковий керівник

Заривних Рудакова

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

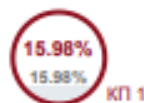
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		21
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		184

Обсяг знайдених подібностей

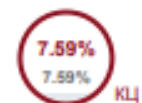
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2

**10968**

Кількість слів

**88269**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують KPI 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадковій схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копія тексту

порядковий номер	назва та адреса джерела URL (назва бази)	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/11.pdf	68	0.62 %
2	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/11.pdf	58	0.53 %
3	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/11.pdf	58	0.53 %
4	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29678/1/Rozhanskyi_bakalavr.pdf	53	0.48 %
5	https://revolution.allbest.ru/finance/00665796_0.html	46	0.42 %
6	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/400/387/	43	0.39 %
7	https://chamber.ua/ua/companies/dragon-capital-2/	39	0.36 %

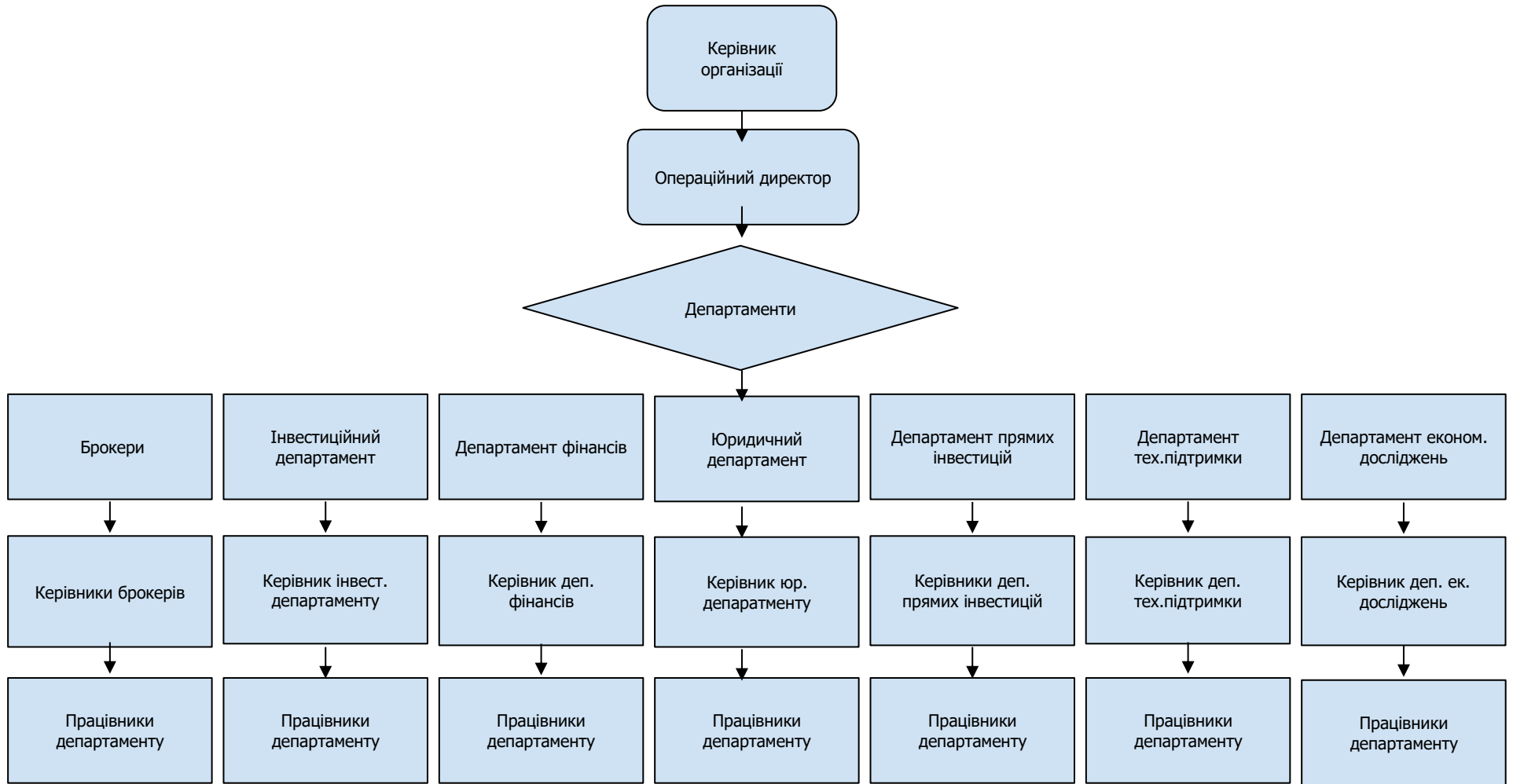


Рисунок А.1. - Організаційна структура ТОВ «ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС»

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця Б.1 - Шаблон анкети для оцінки рівня цифровізації ТОВ
"ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Найменування HR-процесу	Чи реалізований HR-процес у компанії?	Чи використовується в даному HR-процесі спеціалізовані ПЗ/хмарні сервіси	Назва наявного ПЗ/хмарних сервісів
Планування потреби в персоналі	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Підбір персоналу	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Адаптація персоналу	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Кадровий документообіг	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Оцінка/атестація персоналу	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Планування кар'єрного розвитку	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Управління заробітною платою	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Веденням записів відвідуваності та відстеження прогулів	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Розробка та впровадження системи мотивації персоналу	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
HR- аналітика	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Управління талантами	так/ні	так/ні	навести приклад або “-”
Чи є хоча б одне ПЗ/хмарний сервіс із зазначених в пунктах інтегрованим модулем єдиної системи управління компанією?	так(навести приклади)/ні		

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця Б.2 – Інтерпретація результатів оцінки рівня цифровізації ТОВ "ДРАГОН КАПІТАЛ ІНВЕСТМЕНТС"

Частка цифровізації бізнес-процесів	Рівень цифровізації
30%	Локальна
40%	Часткова
50%	Комплексна
60%	Просунута
60-100%	Цифрова екосистема

Джерело: складено автором самостійно

Анкета оцінки ефективності програми навчання (для співробітника)

ПІБ	
Назва тренінгу	
Дата	
Місце проведення	

1. Як Ви оцінюєте проведене навчальне заняття?
 - Чудово
 - Добре
 - Погано
 - Задовільно
2. Наскільки добре, на Вашу думку, вивчений матеріал відповідає Вашій роботі?
 - Відповідає високою мірою
 - Відповідає певною мірою
 - Відповідає слабо
 - Не відповідає
3. Чи зможете Ви використати та застосувати вивчений матеріал у своїй повсякденній роботі?
 - Зможу використати високою мірою
 - Зможу використовувати певною мірою
 - Вивчений матеріал слабо застосовний у моїй роботі
 - Вивчений матеріал не застосовується у моїй роботі
4. Що з вивченого матеріалу Ви зможете використати у своїй повсякденній роботі?

5. Що з вивченого матеріалу Ви НЕ зможете використати у своїй повсякденній роботі?

6. Чи рекомендуєте Ви цей курс своїм колегам?

7. Які нові ідеї, методики, підходи ви дізналися, освоїли?

8. З якими темами (питаннями) Ви хотіли б ознайомитись надалі?

9. Оцініть за п'ятибальною шкалою:

Викладацька майстерність викладача	
Якість підготовки курсу	
Ефективність використання відведеного для навчання часу	
Ясність, доступність викладу матеріалу	
Вміння викладача утримувати інтерес учасників протягом усього курсу навчання	

10. Ваші пропозиції для покращення курсу навчання:

Анкета оцінки ефективності програми навчання (для керівника)

ПІБ	
Відділ	
Назва тренінгу	
Дата	
Ким проводилося навчання	
Місце проведення	

1. Оцініть результативність навчання за 5-бальною шкалою (5 – чудово, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – погано, 1 – дуже погано)

Критерії оцінки	Оцінка	Примітки
1. Практична цінність знань, отриманих під час навчання для підрозділу		
2. Цінність внесених співробітником пропозицій щодо покращення роботи співробітника/підрозділу		
3. Наскільки навчання сприяло розвитку у працівників необхідних роботи навичок		
4. Наскільки навчання сприяло розвитку у працівників необхідних для роботи особистих якостей		
Загальна кількість балів		
Загальна оцінка, % (заг. у балів x100) / 20		

2. Які ще знання, вміння необхідні співробітнику для успішного виконання його посадових обов'язків: ваші пропозиції щодо покращення діяльності (відділу, підрозділи) з урахуванням отриманих на семінарі знань:

3. Яке навчання ще необхідне для цього співробітника (за якою тематикою):

4. Ваші побажання щодо вдосконалення навчання

Дата

Підпис

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

УдК 005.95/96:(004.4+331.5)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

DIGITAL TECHNOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT: TRENDS AND CHALLENGES IN A COVID-19 PANDEMIC

Кравчук Оксана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Варіс Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Заривних Катерина Валентинівна

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6812-5553>

Kravchuk Oksana, Varis Iryna, Zaryvnykh Kateryna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена дослідженню тенденцій та викликів цифровізації менеджменту персоналу контексті глобальної віддаленої роботи та дистанційної реалізації трудових процесів в умовах обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Проаналізовано напрями цифрової трансформації менеджменту персоналу, визначено фактори її активізації. Узагальнено можливості впровадження та рівень розвитку цифрових HR-технологій. Узагальнено проблеми та виклики для менеджменту персоналу під час цифрової трансформації, зокрема під час впровадження в практику менеджменту персоналу комунікаційних робіт, використання соціальних мереж, аналізу великих масивів даних, машинного навчання та хмарних технологій. За кожним з напрямів цифрової трансформації менеджменту персоналу визначено можливі способи подолання їх реалізації у вимушеній прискореній цифровій трансформації під час пандемії COVID-19.

Ключові слова: цифровізація, менеджмент персоналу, управління персоналом, цифрові HR-технології, цифрова трансформація.

Статья посвящена исследованию тенденций и вызовов цифровизации менеджмента персонала контексте глобальной удаленной работы и дистанционного реализации трудовых процессов в условиях ограничений, вызванных пандемией COVID-19. Проанализированы направления цифровой трансформации менеджмента персонала, определены факторы ее активизации. Обзор возможности внедрения и уровень развития цифровых HR-технологий. Обзор проблемы и вызовы для менеджмента персонала при цифровой трансформации, в частности при внедрении в практику менеджмента персонала коммуникационных роботов, использование социальных сетей, анализа больших массивов данных, машинного обучения и облачных технологий. По каждому из направлений цифровой трансформации менеджмента персонала определены возможные способы преодоления их реализации в вынужденной ускоренной цифровой трансформации во время пандемии COVID-19.

Ключевые слова: цифровизация, менеджмент персонала, управление персоналом, цифровые HR-технологии, цифровая трансформация.

Modern total digitalization of all management and production processes the question of work with the personnel is one of the most actual and difficult. The digital economy creates opportunities of improving the quality of personnel management and its business processes automatization. Digital technologies are the tools of such automatization and digital transformation. Digitization is not a new trend in personnel management. It has been talked about for several years, but only now, in the context of global remote work and remote implementation of work processes in the face of the constraints caused by the COVID-19 pandemic, the digital transformation of personnel management is moving

from a fashion trend to a necessity. Business reduces the processes that slow down development, begins to seriously consider personnel management automation, invests resources in the development of technologies that will help make a breakthrough. This article is devoted to the study of digital technologies in personnel management. The main trends of personnel management digitalization, possibilities of introduction and level of development of digital HR-technologies in the software market are considered. The tendencies and development of digital transformation of personnel management in the context of a pandemic are investigated, the key factors activating and forming features of digital transformation of personnel management are defined. The introduction of innovative digital technologies in personnel management will cause the need to solve problems: updating the business processes of personnel management and updating the workforce and ways of organizing work processes. Problems and challenges for personnel management during the digital transformation are summarized, during the implementation in the practice of personnel management of communication robots, social networks, big data analysis, machine learning and cloud-based technologies. In each of the areas of personnel management digital transformation possible ways to overcome their implementation in the forced accelerated digital transformation during the COVID-19 pandemic have been identified.

Keywords: digitization, personnel management, human resource management, digital HR-technologies, digital transformation.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобальної пандемії COVID-19 паралельно триває перехід до цифрової економіки. Включення сучасних інноваційних цифрових технологій в традиційні трудові процеси змінила принципи організації праці, оскільки багато операцій, які раніше виконувалися вручну, зараз перенесені в цифрове середовище, а прикріплення працівника до робочого місця перестало бути обов'язковим. Цифрові трансформації змінюють способи реалізації та організації трудової діяльності, самі трудові процеси, стимулюють до появи цифрового мислення та роблять унікальним досвід працівників формуючи особливе цифрове середовище та цифрову екосистему менеджменту персоналу, до яких мають адаптуватися існуючі HR-технології. У менеджменті персоналу впровадження інноваційних цифрових технологій спричинятиме потребу вирішення подвійної проблеми: оновлення бізнес-процесів менеджменту персоналу, з іншого боку, та оновлення робочої сили та способів організації трудових процесів (роботи) – з іншого. Очевидною є ситуація, коли цифрова трансформація менеджменту персоналу стосувалася не лише HR, це трансформація, що включає організацію в цілому; це кардинальні зміни, які передбачають об'єднання технологій, які поступово зменшують межі між цифровим і людським в менеджменту персоналу. По суті відбуватиметься цифрова революція, яка включатиме розвиток процесів і продуктів в рамках нової реальності для цифрового світу: самокерованих автомобілів, розумних роботів, штучного інтелекту, нано-технологій тощо. Цифрова революція HR сформувала суттєві занепокоєння серед професіоналів в цій сфері щодо поганих наслідків цифровізації лише заради простого оцифрування процесів менеджменту персоналу. Дуже часто така

ситуація призводить до застосування технології, яка не відповідає потребам бізнесу і не дає компанії очікуваного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу присвячені роботи зарубіжних учених, як: Дж. Берсін [2], Р. Біссолла [3], Т. Бондарук [4], Т. Давенпорт [5], С. Ерлі [5], Е. Кеннеді [13] А. Мануті [15], Д. Уодділл [18; 19] та українських вчених: Г. В. Бей [20], А. М. Колот [21], Г. С. Лопушняк [24], Г. В. Середа [20] та інші. Також окремі питання цифрової трансформації менеджменту персоналу розглянуті в попередніх роботах авторів даного дослідження [22; 23]. Дослідження ринку цифрових HR-технологій, трендів і тенденцій цифровізації роблять міжнародні консалтингові компанії, серед яких варто виділити дослідження від Deloitte [8], EY [6], Gartner [10], KPMG [9], SAP [11], Capterra [12]. Крім цього, вже зроблено спроби узагальнити трансформацію бізнес-процесів менеджменту персоналу в час глобальної пандемії COVID-19, окремі з яких акцентують увагу на цифрових технологіях та їх важливості під час реалізації HR-функції в нових умовах, зокрема: Д. Ковакович [14] та Дж. Фрадж [7].

Проте все ж таки варто виділити невідірені частини цифрової трансформації менеджменту персоналу в період пандемії, які потребують глибшого дослідження, зокрема, це визначення та узагальнення тенденцій та факторів активізації цієї трансформації, а також виявлення викликів та бар'єрів, які постають перед всією системою менеджменту персоналу при вимушеній прискореній цифровізації під час пандемії COVID-19 з метою знаходження оптимальних способів їх подолання.

В зв'язку з цим, при формулюванні цілей статті, актуальними було визначено потреби

вивчення цифрової трансформації менеджменту персоналу в контексті пандемії, визначення ключових тенденцій та факторів, що активізують та формують особливості цифрової трансформації менеджменту персоналу, її переваг для HR та бізнесу, а також виявлення викликів та бар'єрів для менеджменту персоналу під час цифрової трансформації, можливих способів їх подолання у вимушеній прискореній цифровій трансформації під час пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація менеджменту персоналу є значною зміною, що впливає на місце організації і управління людським капіталом. Сучасні концептуальні засади цифрової трансформації менеджменту персоналу формуються навколо ролі людини у цифровізації HR процесів. Так, досліджуючи питання технологічних змін у сфері HR-менеджменту Г. В. Бей та Г. В. Середа підкреслюють роль людського чинника в рамках таких можливостей сучасної цифрової HR-трансформації як: розширення використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації процесів менеджменту персоналу; цифрової інтеграції з хмарними сервісами; використання прогнозої HR-аналітика, доповненої реальності та штучного інтелекту, ефективна реалізація яких вимагає відповідних змін компетентностей менеджера з персоналу [20]. Розподіл відповідальності між людиною і штучним інтелектом є центральною проблемою в трансформації менеджменту персоналу, на думку, Дж. Берсіна, який зробив висновки, що штучний інтелект не замінює людини, а лише ті HR-процеси, які не може ефективно виконати людина повинні бути йому делеговані [2].

На нашу думку, дослідження трансформації HR-компетентностей та програмного забезпечення для сфери менеджменту персоналу не може відбуватися відокремлено і має бути пов'язано з дослідженнями структурно-функціональної і цифрової трансформації менеджменту персоналу і впливу на неї змін, пов'язаних з функціонуванням HR-сфери в час пандемії та після неї. Важливі узагальнення та теоретично-методичні основи, які можуть стати базою для проведення таких досліджень, заклали: Т. Бондарчук та С. Фішер через узагальнення основних напрямів електронного менеджменту персоналу, його ключових концепцій та провідних HR-технологій [4]; Д. Уодділл через узагальнення основ використання технологій в менеджменті персоналу та виділення техно-

логічних тенденцій, які спричинили найбільший вплив на HR-сферу, а саме: соціальні мережі, великі дані, аналітика даних, мобільні додатки, хмарні платформи, заповнюючи, що ефект цифровізації йде від взаємозв'язку і взаємозалежності цих технологій [18; 19]; Р. Біссола та Б. Імператорі через розроблення концептуальних основ дослідження впливу індустрії 4.0 на менеджмент персоналу та цифрової трансформації служби персоналу [3]; С. Ерлі та Т. Давенпорт через виділення тенденцій використання штучного інтелекту в HR-процесах добору, навчання, підвищення кваліфікації, персоналізованого електронного навчання, підтримки процесів управління; а також узагальнення технологій роботи штучного інтелекту та його можливостей для вирішення проблем в HR-сфері [5]; А. Мануті та П.Д. Де Пальма через розроблення пропозицій щодо використання інноваційних цифрових технологій в менеджменті персоналу та прогнозу розвитку ситуації на ринку праці під впливом цифрових технологій і соціальних мереж [15]; Е. Кеннеді через дослідження змін, які вносить віртуальна реальність в роботу HR-менеджера та визначення напрямів її використання для навчання та добору персоналу [13]. Можна зробити висновок, що в науковій літературі превалює думка про те, що використання штучного інтелекту та віртуального середовища реалізації процесів менеджменту персоналу не є масовим явищем, але можливе стрімке збільшення масштабів їх перенесення в цифрове середовище в майбутньому.

Конкретний прогноз цифровізації менеджменту персоналу може бути здійснено лише з огляду на специфічні особливості розвитку цих процесів в українській практиці менеджменту. Так, актуалізації потребують окремі напрями розвитку цифрових компетентностей менеджерів, відповідно до вимог цифровізації підприємства. Зокрема, Г. С. Лопушняк виділяє вагомий вплив цифрових технологій на процеси управління та розвиток сучасних менеджерських компетентностей [24]. На думку, А. М. Колота швидкий розвиток цифрової трансформації стимулюватиме формуванню нестандартної зайнятості, тому необхідна термінова зміна векторів соціально-економічної політики в час нової цифрової-постіндустріальної доби [21]. На тлі таких глобальних змін варто розглянути особливості використання цифрових технологій в менеджменті персоналу в час пандемії. На думку Дж. Фраджа, вплив COVID-19 спостерігався на практики добору,

навчання, менеджменту продуктивності та компенсаційного менеджменту, а також на технології постійного моніторингу продуктивності персоналу в організаціях, які працюють з дому, на технології діагностики проблем балансу між роботою й особистим життям та способи оцінювання ефективності онлайн навчання [7]. Повністю погоджуємось з думкою Д. Ковакович, що пандемія поклала початок цифровій HR-трансформації та розвинула нові віддалені HR-процеси, зокрема: консалтинг, навчання, комунікація, колаборація; та нові способи використання традиційних технологій адаптації персоналу в нових умовах [14]. В цілому розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних викликали масштабну цифрову трансформацію менеджменту персоналу, яка суттєво прискорилась під час пандемії коронавірусу.

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імplementовані цифрові інструменти від-

повідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів, тому нами було виділено тренди використання цифрових технологій в HR-практиках (рис. 1).

Узагальнення досліджень щодо цифрового HR-менеджменту міжнародних консалтингових компаній, а саме: Deloitte щодо потенціалу використання штучного інтелекту та робототехніки у цифровій трансформації менеджменту персоналу [8]; EY щодо автоматизації процесів добору та рекрутингу персоналу за допомогою чат-ботів [6]; KPMG актуальних HR-практик в умовах пандемії та закономірності їх розвитку [9]; Gartner щодо усунення перешкод у впровадженні проєктів цифрової трансформації менеджменту персоналу [10]; SAP щодо актуальних напрямів



Рис. 1. Тренди використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках

Джерело: авторська розробка

та сфер HR-цифровізації [11], дало можливість виділити особливості прояву кожного з трендів використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках.

Використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів». Як зазначено у дослідженнях ЕУ за допомогою чат-ботів можна автоматизувати 75% процесу добору персоналу та рекрутингу [6]. Особливої актуальності дана технологія набуває на етапі відбору персоналу, оскільки дозволяє забезпечити взаємодію з кандидатами в режимі 24/7, з їх допомогою можна відстежувати статус кандидатів, запланувати співбесіди або дзвінки з потенційними кандидатами. Українська HR-практика напрацювала способи використання інструментів для комунікаційних роботів (табл. 1).

Отже, як видно з табл. 1, в українській практиці використання комунікаційних роботів набуває все більшого поширення. Основні HR-процеси, в якій може бути імплементовано цю технологію – це добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою. Нові розробки, такі як AI Partner від Hurma (дозволяє організувати комунікації

з персоналом за всіма процесами управління персоналом) та Демон Кирило (допомагає працівникам ефективно працювати в період карантинних обмежень) будуть, на нашу думку, особливо актуальні для підтримання реалізації процесів менеджменту персоналу в дистанційному режимі в період карантинних обмежень та після них.

Використання соціальних мереж. Згідно з проаналізованими дослідженнями, соціальні мережі є надійним цифровим HR-інструментом, оскільки покращують спосіб пошуку роботодавцями та рекрутерами нових талантів. Незважаючи на те, що вони використовуються для реалізації декількох HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), основна їх роль проявляється у якісному доборі кандидатів на вакансію. Серед менеджерів з персоналу стало популярною тенденцією залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо. Так, згідно з дослідженнями CleverStaff [25], 92% рекрутерів використовують соціальні мережі під час добору персоналу; і це не просто пасивний пошук працівників і розміщення оголошень

Таблиця 1

Комунікаційні роботи (чат-боти) для автоматизації HR-процесів

Назва	Месенджер	HR-процеси	Можливості
Skillange Bot	Telegram	Добір	Пошук кандидата з необхідними навичками. Можливість збору відповідей кандидатів щодо потрібних компетентностей. Формування бази і можливість шукати працівників за компетентностями.
Gmail Bot	Telegram	Добір	Отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера. Підвищення оперативності комунікації з кандидатами по електронній пошті
Plop	Slack	Адаптація; Корпоративна культура	Сприяє організації в форматі гри знайомству зі колегами. Інтеграція зі Slack. Такий інструмент для великих компаній або організації адаптації новачків.
Birthday Bot	Slack	Корпоративна культура	Надсилання повідомлень-нагадувань про майбутній день народження працівника; вітання іменинника, надсилання привітання з гіфкою.
AI Partner	Telegram	Всі HR-процеси	Поєднання в собі всіх HR-процесів і рекрутингу. Зручне відправлення (для працівників) і затвердження (для HR) запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності. Перегляд завдань, інформації про компанію та отримання повідомлень про події: вихід нового працівника, опитування, корпоративні заходи.
Демон Кирило	Telegram	Організація дистанційної роботи	Допомога працівникам ефективно працювати в період карантину. На вибір можна отримати рекомендації, як організувати роботу вдома, облаштувати робоче місце, навчатися або відпочивати. Підтримує діалог, розповідає все про правильний сон і дає посилання на онлайн-тренування.

Джерело: узагальнено авторами з використанням [12]

про вакансії в акаунтах компанії або на особистих сторінках, а також активний пошук потенційних кандидатів, побудова з ними відносини і формування бренд роботодавця. Завдяки таким широким можливостям, рекрутинг в соцмережах став вже окремим напрямом добору персоналу, без якого в цифровий час не обійтися. Зараз існує безліч цифрових інструментів, доступних для автоматизації та впорядкування процесу рекрутингу персоналу, особливо в період карантинних обмежень та соціального дистанціювання. На нашу думку, передумовами успішного використання соціальних мереж в практиці цифровізації менеджменту персоналу є послідовне дотримання алгоритму впровадження соціальних мереж в HR-практику (рис. 2).

Серед наведених на рис. 2 етапів запровадження соціальних мереж у HR-практику найбільший взаємозв'язок з цифровими технологіями мають перший та четвертий етапи. При виборі правильної платформи для добору найкращих талантів варто враховувати, що пошук високопродуктивних цифрових ресурсів може бути складним завданням, оскільки рекрутеру важливо добирати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам і культурі компанії. Залежно від організаційних вимог, LinkedIn, Facebook або Twitter можуть стати найкращими ресурсами, але бувають випадки, коли вони не відповідатимуть потребам рекрутингу. Тоді важливим є зосередження на потужності інших платформ, таких

як Instagram, Snapchat та YouTube. При будь-якому виборі потрібно дотримуватись помірної присутності на кожній платформі, одночасно вимірюючи її ефективність. Цифровий аспект другого етапу має опосередкований характер, оскільки уточнення вимог до посад та робочих місць, критеріїв їх оцінювання відбувається більше в площині внутрішньо організаційного нормативного забезпечення менеджменту персоналу, проте коригування деталей, які організація-роботодавець розміщує в мережі, правильність та доступність інформації, відсутність граматичних помилок – все це суттєво впливає ділову репутацію та бренд на ринку праці. При створенні бренду роботодавця організації потрібно демонструвати власну ініціативу на цифрових платформах, стимулювати залишатися та просувати позитивні відгуки або зауваження поточних працівників у організаційних профілях. Створення організаційного профілю LinkedIn та його розвиток – повністю відбувається в цифровому середовищі. Згідно з дослідженнями CleverStaff 87% рекрутерів в даний час використовують LinkedIn для пошуку талантів (55% використовують Facebook і 47% використовують Twitter) [25]. LinkedIn – це простір для негайного привернення уваги потенційних кандидатів, а створення міцного профілю бренду на цій платформі, створення мереж та обмін думками сприятиме формуванню потенційних клієнтів та прямому їх доступу до організації. Розуміння робочої сили нового



Рис. 2. Алгоритм впровадження соціальних мереж в HR-практику
Джерело: авторська розробка на основі аналізу та узагальнення [17]

покоління передбачає створення відповідної якості цифрових робочих місць, підвищення рівня їх технічної забезпеченості а також трансформації способів комунікації виходячи з особливостей цифрово-орієнтованого працівника, його компетентностей, вимог, який не тільки очікує, але і вимагає, щоб робоче місце було більш людським та персоналізованим для кожного. Створення сильної та позитивної присутності на цифрових соціальних платформах щодо залучення працівників допоможе отримати перспективних кандидатів.

Аналіз великих даних, так звані «Big data». Статистика зібраних даних може допомогти компаніям підвищити продуктивність, підвищити рівень задоволеності споживачів і навіть збільшити дохід. Експерти Ради людських ресурсів Forbes говорять, що вивчення даних про робочі місця може дати цінну інформацію, яка допоможе HR-командам покращити не тільки власну роботу, але й загальну ефективність роботи своїх компаній [1]. На рис. 3 наведено узагальнення напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці.

Очевидно, що реалізація напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці (див. рис. 3) буде мати свої особливості. Аналіз робочої сили є важливим для розуміння можливостей для зростання робочої сили, а рання діагностика проблем може допомогти підвищити ефективність щоденних HR-операцій, що може призвести до підвищення продуктивності та кращих результатів – таким чином, менеджер з персоналу може кардинально вплинути на робочу силу,

отримавши дані для розуміння та використання компетентностей працівника. Залишатися на зв'язку на роботі є найбільшим викликом у 2021 році – в такому випадку, менеджер з персоналу може використовувати аналітику та великі дані для вивчення того, як налагоджуються організаційні зв'язки у віддаленому робочому середовищі; а поширення досвіду працівників на робочих місцях вимагає аналізу даних для оптимізації, щоб оптимізувати набір використовуваних HR-технологій та здійснити реінжиніринг менеджменту персоналу. Аналіз даних дозволяє реалізовувати стратегічну HR-функцію; HR-аналітика дає змогу керівникам приймати зважені рішення щодо добору, внутрішньої мобільності, управління ефективністю та загального досвіду працівників. Дані HR-аналітики та інші дані можуть допомогти зосередити зусилля на тому, що має значення, і передбачити результати; створюють основу для обґрунтованого стратегічного планування – тому аналіз великих даних є критично важливим для розробки ефективної стратегії менеджменту персоналу, яка також визначає бізнес-цілі та цілі організації; аналіз великих даних впливатиме на плани щодо підвищення мотивації та залучення персоналу, поліпшення збереження та виявлення талантів із високим потенціалом тощо. Застосування даних та аналітики процесу скорочує тривалість добору, а, отже, витрати; надання рекрутерам інформації, керованої даними, та наскрізної автоматизації, від написання інклюзивних оголошень про роботу до рекомендації кандидатів на роботу,



створює умови для поліпшення процесу прийняття рішень та автоматизації при доборі. Отже, HR-аналітика – ефективний інструмент для виявлення та визначення бізнес-проблем, корінням яких є помилкові підходи до управління персоналом в організації.

Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту покращує процеси менеджменту персоналу, зокрема рекрутинг. Одним із прикладів є чати на основі штучного інтелекту. Штучний інтелект, поряд з машинним навчанням та обробкою природних мов, також відображається в інших рішеннях з HR-менеджменту, включаючи співбесіди, працевлаштування та програми допомоги працівникам. На думку Дж. Нулла, у постковідний період штучний інтелект допоможе подолати розбіжності між HR та іншими підрозділами, а 2021 рік стане роком, коли HR стане більше автоматизованим, орієнтованим на дані та керованим штучним інтелектом, іншими словами – спритніший у розумінні, управлінні та постійному вдосконаленні організаційних показників. Однак такий підхід вимагає, щоб HR-технології зміцнювали свої навички штучного інтелекту – існує безліч можливостей його використання: прогнозування потреби в персоналі за допомогою аналітики; підвищення працездатності менеджерів; вирішення потенційних кадрових проблем (наприклад, упередженість, диспропорції в оплаті праці та виплатах; обслуговування працівників цілодобово та без вихідних через віртуальних агентів тощо). Штучний інтелект має стати одним із найкращих способів пов'язати HR з цілою організацією та зрозуміти потреби кожного відділу [16]. Інструменти штучного інтелекту ідеально підходять для використання в сфері HR, тому що містять «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані; впливають на трудомісткість реалізації функцій менеджменту персоналу; в окремих випадках можуть виконувати завдання замість менеджера з персоналу; здійснюють точне прогнозування розвитку кадрової ситуації. Узагальнено можна виділити HR-процеси, в які доцільно включати штучний інтелект: сортування резюме відповідно до потреб роботодавця; автоматична відповідь на найпоширеніше питання шукачів роботи; проведення відео-інтерв'ю; тестування персоналу; поліпшення комунікації з персоналом тощо.

Використання машинного навчання в менеджменті персоналу здійснюється для відстеження та оцінки заявників, розвитку кар'єри тощо. Воно передбачає вивчення та прогно-

зування на основі даних, і служби персоналу впроваджують ці системи для визначення таких факторів, як потенційне зменшення кандидатів. Ці інструменти використовують дані, щоб допомогти визначити успіх здобувача, потенційні шляхи розвитку кар'єри та ідеальні розміри для зростання команди та відділу.

Використання хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу – останні кілька років один із ключових HR трендів. За даними Capterra у 2021 році 87,2% HR програмного забезпечення, зареєстрованих в даному сегменті, базувалися на хмарних технологіях (тобто 1162 програмних продукти з 1332) [12]. Передумовами переходу на базоване в хмарі програмне забезпечення є можливість легкого перенесення HR-процесів у віддалене цифрове середовище, яка проявляється через те, що ці процеси стандартизовані; мають паперові шаблони; визначений стандартний потік затверджень; закріплених власників за кожною процедурою чи операцією; політика менеджменту персоналу регламентована. Тобто, передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати реінжиніринг процесів менеджменту персоналу, проведення якого дасть можливість отримати ряд переваг, зокрема, скорочення тривалості процесів менеджменту персоналу та можливість дистанційного виконання робіт.

Висновки. Отже, у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних робіт, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти мають будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового менеджменту персоналу, але те наскільки вони відповідають потребі бізнес-процесів менеджменту персоналу в автоматизації все ще потребує подальших досліджень. При цьому перехід до цифрової трансформації має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень, що і має стати напрямками подальших розвідок у цій науковій проблематиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data // *Forbes Human Resources Council*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-can-leverage-big-data/?sh=4d0e0fd96e26> (accessed 26 April 2021).
2. Bersin, J. *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology* // *joshbersin.com*. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (accessed 10 May 2021).
3. 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. 51–69. URL: <http://hdl.handle.net/10807/121548> (accessed 25 April 2021).
4. Bondarouk T., Fisher S. *Encyclopedia of Electronic HRM*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2020. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110633702> (accessed 01 May 2021).
5. Earley, S., Davenport T. *The AI-Powered Enterprise: Harness the Power of Ontologies to Make Your Business Smarter, Faster, and More Profitable*. LifeTree Media, 2020. 419 p.
6. Ferron D., Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now // *EY*. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now (accessed 26 April 2021).
7. Fraij, J. E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic // *SEA-Practical Application of Science*. 2021. № 25. P. 41–49.
8. *Global Human Capital Trends 2021* // *Deloitte Insights: [Website]*. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 23 April 2021).
9. Harvey Nash: KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це? Як провідні IT-організації реагують на вплив COVID-19 // *KPMG: [Веб-сайт]*. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed 29 April 2021).
10. *HR Technology Strategy and Selection. Streamline HR function and business operations* // *Gartner: [Website]*. 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (accessed 27 April 2021).
11. *HR Technology Trends Shaping the Future of Work* // *SAP Insights: [Website]*. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends> (viewed on: 03 May 2021).
12. *Human Resource Software* // *Capterra: [Website]*. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resource-software/> (accessed 28 April 2021).
13. Kennedy E. How VR is transforming HR // *Business Evolved*. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html> (accessed 01 May 2021).
14. Kovacovich D. How COVID19 Jump Started Digital Transformation // *SHRM'S Executive Network Blog*. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation> (дата звернення: 01.05.2021).
15. Manuti A., de Palma P.D. How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. In: *Digital HR*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 (accessed 01 May 2021).
16. Nunn J. Where AI Is Heading In 2021 For HR Departments // *Forbes Technology Council*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/19/where-ai-is-heading-in-2021-for-hr-departments/?sh=5e35547b2c0f> (accessed 27 April 2021).
17. Rathod J. Social media, a reliable HR tool? // *peoplematters*. 2021. URL: [https://www.peoplematters.in/blog/social-media/social-media-a-reliable-hr-tool-29058](https://www.peoplematters.in/blog/social-media-social-media-a-reliable-hr-tool-29058) (accessed 07 May 2021).
18. Waddill D.D. *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources*. Society for Human Resource Management, USA, 2018. 256 p.
19. Waddill, D. *Leading with Technology: Digital HR Strategy*. SHRM Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> (accessed 01 May 2021).
20. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
21. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31.
22. Кравчук О.І. Мережева економіка – домінанта розвитку економічних і соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 2. С. 161–170.
23. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
24. Лопушняк Г., Міляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
25. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. *Cleveestaff*. 2020. URL: <https://cleveestaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikiv/> (дата звернення: 21.04.2021).

REFERENCES:

1. 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data (2021). *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-can-leverage-big-data/?sh=4d0e0f-d96e26> (accessed 26 April 2021).
2. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. Available at: <https://joshbersin.com/page/7/> (accessed 10 May 2021).
3. Bissola, R., Imperatori, B. (2018). 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, 51–69. Available at: <http://hdl.handle.net/10807/121548> (accessed 25 April 2021).
4. Bondarouk, T., Fisher, S. (2020). *Encyclopedia of Electronic HRM*. De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110633702> (accessed 03 May 2021).
5. Earley, S., Davenport, T. (2020). *The AI-Powered Enterprise: Harness the Power of Ontologies to Make Your Business Smarter, Faster, and More Profitable*. LifeTree, 419 p.
6. Ferron D., Lomas F. (2020). *Eight forces driving HR transformation right now*. EY. Available at: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now (accessed 26 April 2021).
7. Fraji, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 25, 41–49.
8. *Global Human Capital Trends 2021* (2021). Deloitte Insights. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 23 April 2021).
9. Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це? [Vse zminilos'. Chi tak tse?] (2020). KPMG. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed 29 April 2021).
10. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (accessed 27 April 2021).
11. HR Technology Trends (2021). SAP Insights. Available at: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends/> (accessed 03 May 2021).
12. Human Resource Software // Capterra: [Website]. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resource-software/> (accessed 28 April 2021).
13. Kennedy E. (2019). *How VR is transforming HR*. Business Evolved. Available at: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html> (accessed 01 May 2021).
14. Kovacovich D. (2020). *How COVID19 Jump Started Digital Transformation*. Blog.SHRM.Org. Available at: <https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation> (accessed 01 May 2021).
15. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 (accessed 01 May 2021).
16. Nunn, J. (2021, January 15). *Where AI Is Heading In 2021 For HR Departments*. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/19/where-ai-is-heading-in-2021-for-hr-departments/?sh=5e35547b2c0f> (accessed 27 April 2021).
17. Rathod, J. (2021). *Social media, a reliable HR tool?* People Matters. Available at: <https://www.peoplematters.in/blog/social-media/social-media-a-reliable-hr-tool-29058> (accessed 07 May 2021).
18. Waddill, D. (2018). *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources* (None ed.). Society For Human Resource Management, 256 p.
19. Waddill, D. (2020). *Leading with Technology: Digital HR Strategy*. SHRM Executive Network Blog. Available at: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> (accessed 01 May 2021).
20. Bey H.V., Sereda H.V. (2019). Transformatsiya HR-tekhnolohiy pid vplyvom tsifrovizatsiyi biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and organization of management*, 34, 93–101. (in Ukrainian)
21. Kolot A.M. (2021). *Socialjno-trudova realnistj – XXI: filosofija stanovlennja, mozhyvostej ta vykytkiv* [Socio-labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges]. *Ekonomika Ukraïny – Economy of Ukraine*, 2, 03–31. (in Ukrainian)
22. Kravchuk O.I. (2016). *Merezheva ekonomika – dominanta rozvytku ekonomichnykh i socialjno-trudovykh vidnosyn* [Network economy is the dominant development of economic and social-labor relations]. *Socialjno-trudovi vidnosyn: teorija i praktyka – Socio-labor relations: theory and practice*, 2, 161–170. (in Ukrainian)
23. Kravchuk O.I. (2018). *Cyfrova kompetentnistj menezhera z personalu* [Digital competence of the personnel manager]. *Socialjno-trudovi vidnosyn: teorija i praktyka – Socio-labor relations: theory and practice*, 1, 172–191. (in Ukrainian)
24. Lopushnjak G., Myljanyk R. (2019). *Vplyv cyfrovykh tekhnolohij na formuvannja kompetencij upravlinsjokgho personalu* [Influence of digital technologies on the formation of competencies of management staff]. *Investyciji: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience*, 24, 10–16. (in Ukrainian)
25. *Rekrutyng v socialjnykh merezhakh: 8 efektyvnykh sposobiv poshuku spivrobotnykiv* [Recruitment on social networks: 8 effective consumers of employee search] (2021). Cleveestaff. Available at: <https://cleveestaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobotnykiv/> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)

*“Менеджмент персоналу”, 4 курс
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”
Наукові керівники: к.т.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Рудакова С.Г.,
к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Щетініна Л.В.*

ЗАЙНЯТІСТЬ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІОЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Війна внесла суттєві зміни у функціонування вітчизняного ринку праці. Через обмеження можливостей зайнятості та у зв'язку зі зміною місця проживання погіршилася ситуація у сфері зайнятості й доходів зайнятого населення. Кількість найманих працівників та підприємців, які фактично стали безробітними, вимірюється мільйонами. Соціальні опитування показують, що близько 53% людей залишилися без роботи внаслідок бойових дій, на Сході України ситуація взагалі критична, там цей показник сягає 74%. За підрахунками сайту Rabota.ua, кількість вакансій зменшилася на 55%, а в деяких регіонах на 85% [2].

Метою дослідження є визначення змін та проблем, які виникли у сфері зайнятості населення в наслідок війни та спрогнозувати перспективи розвитку українського ринку праці.

Процеси, які зараз відбуваються в економіці є складним кризовим періодом для України і сприяють загостренню низки проблем, зокрема проблеми зайнятості, напруги на ринку праці. Таким чином, проблема зайнятості населення на сьогодні є вельми актуальною і болючою темою для держави.

Для проведення дослідження в роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: методи індукції, дедукції, узагальнень.

Теоретико-методологічне обґрунтування положень сучасної теорії зайнятості у вітчизняній економічній науці зробили І. Ф. Гнибіденко, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, Ю. М. Маршавін, О. Ф. Новикова, В. В. Онікієнко, О. І. Цимбал та інші.

Дослідження механізмів регулювання зайнятості, рівень, тренди, нелегальну зайнятість в Україні висвітлені у наукових працях та публікаціях Л.В. Щетініної, С.Г. Рудакової, В. М. Петюх, Л.К. Семів.

За даними порталу work.ua кількість вакансій скоротилась з 90 тисяч до 8 тисяч. Відбувся переверот з так званих "бізнесових" вакансій до волонтерських і державних. Багато локальних компаній змушені відправляти частину персоналу у відпустки власним коштом або скорочувати персонал [4].

Майже увесь бізнес в країні зупинив активний найм персоналу, але є і виключення. Виняток - продуктовий рітейл, ІТ-експортери, сільське господарство.

Важливим є питання і заробітної плати, яка забезпечує існування українців під час війни. За даними ggs.ua, середня заробітна плата за відкритими вакансіями складає 26 900 грн, та найбільше пропозицій роботи (40 відсотків) передбачають зарплату у 16 600 грн.

Цікавим є регіональний розподіл розміру заробітної плати. Найвищі зарплати зараз пропонують у Львівській (30 300 грн), Дніпропетровській (27 900 грн), Одеській області (27 400 грн). Київ, що раніше був лідером, зараз на четвертій сходинці рейтингу із середньою зарплатою у 25 000 грн. [2].

Війна стала причиною появи нових тенденцій ринку праці, змін у поведінці як роботодавців, так і пошукачів. Відкриваються вакансії переважно на заміну співробітників, які виїхали, або підприємства після релокації шукають працівників на новому місці. Проте є частка тих компаній, які відкривають нові робочі місця. Опитування ggs.ua, проведене серед компаній різних секторів економіки, показало, що у березні наймали співробітників лише 18,7% компаній. У квітні таких компаній стало більше. Негативні наслідки кризи на ринку праці відчувають більше працівники, аніж роботодавці. Компанії оптимізують витрати, скорочують заробітні плати та бонуси чи взагалі звільняють співробітників. Відтак конкуренція серед пошукачів зростає. У роботодавців в свою чергу з'являється більший вибір спеціалістів на свої вакансії, ринок праці перетворюється на «ринку роботодавця». Найбільше постраждали від війни сфера послуг (салони краси, спортивні клуби, кафе, ресторани, готелі тощо), наука та освіта, юристи, автомобільний бізнес, домашній персонал, спеціалісти сфери безпеки, а також фахівці з інсталяції та сервісу [1].

Ринок праці дуже корелює з ВВП. На цьому етапі працюють сектори економіки, які забезпечують базові потреби громадян – електроенергія та опалення, логістика, медицина, держсектор, виробництво та продаж товарів повсякденного попиту – на тих територіях, де не ведуться бойові дії. Попри війну, залишаються задіяними й ті, хто може працювати віддалено.

Аналізуючи ситуацію на ринку праці зараз, можна спрогнозувати, які виклики та перспективи очікують українців в умовах відродження ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1 - Виклики та перспективи на ринку праці

ВИКЛИКИ	ПЕРСПЕКТИВИ
Професії, які раніше були популярними, можуть втратити актуальність.	Актуальні професії фахівців: архітектори, проєктувальники, технологи, дизайнери, інженери, логістичні професії (водії, оператори перевезень, менеджери з продажу, маркетологи (будівельної сфери), енергетики, програмісти (спеціалізуються на цифровізації економіки, сфері цифрової безпеки), психологи, правоохоронці, лікарі. Актуальні робітничі професії: зварювальники, столяри, муляри, малярі, слюсарі, електрики, облицювальники, фахівці з озеленення
Люди - дефіцит робочої сили! Через війну велика кількість людей стали внутрішніми переселенцями, а деякі взагалі виїхали з України. Питання в тому чи повернуться назад, адже за даними опитування, яке проводилося ще до війни, то безпека має більший пріоритет ніж висока заробітна плата	Підвищення заробітної плати, щоб мотивувати залучення працівників
Дефіцит робочої сили	Автоматизація будівництва
Дефіцит необхідних фахівців	Збільшення бюджетних місць в університетах на бажаних спеціалістів
Перша черга нових спеціалістів у більшості випадків пройдуть швидкі курси, будуть набувати досвід шляхом помилок	Високий запит на науку з інших сфер буде сприяти інвестиціям в освітній сектор додатково щоб потім готувати якісних спеціалістів
74% українських підприємств повністю або майже повністю зупинили власну діяльність	Нові партнери та перспектива залучення і зацікавленості в інвесторах

Вищепераховані перспективи неможливі без якісної освіти. Тож реформи в освіті неминучі. Посада вчителя чи викладача знову стане престижною. Більше того, високий запит на науку з інших сфер буде сприяти інвестиціям в освітній сектор додатково. Все це зупинить відтік найкращих кадрів з системи і зробить освітянина конкурентним на ринку праці. У цьому контексті важливо розуміти, що з'являться нові, тож основною навичкою освітянина майбутнього буде адаптивність і здатність вчитися самому.

Отже, війна внесла суттєві зміни у функціонування вітчизняного ринку праці. У цих складних обставинах українці не втрачають оптимістичних настроїв щодо майбутнього

економіки та зайнятості в країні, про що свідчать результати Шостого загальнонаціонального опитування: адаптація українців до умов війни [3].

Через складну ситуацію, що склалась у сфері зайнятості України, та значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських організацій, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці, а це потребує виважених державних рішень. Для підвищення рівня зайнятості у воєнний час і період економічного відновлення країни дуже важливим є забезпечення мобільності робочої сили: це сприятиме зміцненню її адаптивності, підвищенню конкурентоспроможності, а також ефективності використання.

Література:

1. Кадровий портал GRS.UA. URL: <https://grc.ua/> (Accessed: 10.05.2022)
2. Сайт з пошуку роботи. URL: <https://rabota.ua/> (Accessed: 06.05.2022)
3. Соціологічна група "Рейтинг". URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschena_cio_nalnuu_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (Accessed: 11. 05. 2022)
4. Сайт з пошуку роботи. URL: <https://www.work.ua/?setlp=ua> (Accessed: 06.05.2022)

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ МАТЕРІАЛІВ
LXVI МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ - КОНФЕРЕНЦІЇ**

el-conf.com.ua

«ІННОВАЦІЇ НАУКИ XXI СТОЛІТТЯ»

17 травня 2021 РОКУ



М. ДНІПРО

ЗМІСТ

<i>Сазонець О.М., Стара А.В.</i> АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ЧОРНОМОРСЬКОМУ РЕГІОНІ В УКРАЇНІ	9
<i>Ананійчук Б.О., науковий керівник Ярошенко А.С.</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ ТВАРИННОГО СВІТУ	11
<i>Андросович М.І.</i> РОЗВИТОК ДУХОВНИХ ЦІННОСТЕЙ УЧНІВ НА УРОКАХ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА ЗАСОБАМИ МУЗИЧНОГО ФОЛЬКЛОРУ	15
<i>Батракова Т.І., Махмуд К.М.</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКІВ	17
<i>Бахчева А.К.</i> МОВА ТА ПРАВО	20
<i>Біла О.П., науковий керівник Ткач В.М.</i> СИСТЕМИ ВИЯВЛЕННЯ АНОМАЛІЙ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ	22
<i>Білоусова К.В., науковий керівник Маковецька-Гудзь Ю.А.</i> ВИКОРИСТАННЯ СЛЕНГОВИХ НЕОЛОГІЗМІВ КОРИСТУВАЧАМИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ	30
<i>Бойченко Р.В.</i> ЕКОЛОГО–ЕКОНОМІЧНОГО ОБГРУНТУВАННЯ СІВОЗМІН ТА ВПОРЯДКУВАННЯ УГІДЬ, ПРИНЦИПИ І ЗАВДАННЯ	32
<i>Бойченко Р.В.</i> ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ЗЕМЕЛЬ ПРИБЕРЕЖНОЇ ЗАХИСНОЇ СМУГИ	35
<i>Варшава Д.В., науковий керівник Загарій В.К.</i> МІЖНАРОДНА ТРУДОВА МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ В 2020 РОЦІ: ВПЛИВ COVID-19	38
<i>Величко Б.О.</i> ЕФЕКТИВНІ ФОРМИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ	44
<i>Вікнянська А.А.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРВИННОГО ОБЛІКУ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	50
<i>Владиченко К.М.</i> СЕМАНТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛЕНГОВИХ ОДИНИЦЬ В АНГЛОМОВНОМУ ГАЗЕТНОМУ ДИСКУРСІ (НА МАТЕРІАЛІ ГАЗЕТ «THE GUARDIAN» ТА «THE NEW YORK TIMES»)	53
<i>Войтенко Ю.Є.</i> ВІДМІННОСТІ МДЖ НЕГАТОРНИМ І ВІНДИКАЦІЙНИМ ПОЗОВОМ	57

<i>Воловчук В.О.</i> ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	60
<i>Вольська В.Ю.</i> ЗАБРУДНЕННЯ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ ТА ЙОГО НАСЛІДКИ ДЛЯ ДОВКІЛЛЯ	64
<i>Гетман Ю.С.</i> ДИСКУРС ПАНДЕМФІ COVID-19: ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	67
<i>Glibovyt'ska N.I., Kravets' Kh. R.</i> METHODOLOGICAL ASPECTS OF PLANTAGO MAJOR L. POPULATION'S VITALITY ASSESSMENT IN CONDITIONS OF URBANIZED TERRITORIES	69
<i>Дем'яненко Д.О., Ткач В.М.</i> ПОРІВНЯННЯ ПРОВІДНИХ БЛОКЧЕЙН ПЛАТФОРМ	73
<i>Дзядевич В.Р.</i> ВСТАНОВЛЕННЯ РЕЖИМУ СЕПАРАЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....	79
<i>Дудник В.М., науковий керівник Нікітін Ю.В.</i> КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕРЖАВНОЇ ЗРАДИ	85
<i>Гіденко Є.С., Д'ячков М.В.</i> ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ПОВЕРХНЕВОЇ ПЕРЕВІРКИ.....	90
<i>Зальопана Н.А.</i> ПРО ПРАВОВИЙ СТАТУС ІНОЗЕМЦІВ ТА ОСІБ БЕЗ ГРОМАДЯНСТВА.....	92
<i>Заривних К.В., науковий керівник Загарій В.К.</i> КОНСТРУКТОРИ САЙТІВ - ЦЕ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧИ КРАХ ЕКОНОМІКИ?.....	95
<i>Зарубич Т.Р., науковий керівник Осип М.А.</i> ДИДАКТИЧНІ ХВОРОБИ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ УЧНІВ .	100
<i>Захарова А.І.</i> ВИКОРИСТАННЯ ЗД ФОТОГРАМЕТРІЇ ДЛЯ ОБСТЕЖЕННЯ АРХІТЕКТУРНИХ ТА КУЛЬТУРНИХ ІСТОРИЧНИХ СПОРУД	104
<i>Знанецький В.Ю.</i> УМОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ У СТУДЕНТІВ НЕМОВНИХ ФАКУЛЬТЕТІВ ПРИ НАВЧАННІ ІНОЗЕМНІЙ МОВІ.....	108
<i>Кацімон О.В., Вітряк В.О.</i> ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МАТЕМАТИЧНИХ ДИСЦИПЛІН	111
<i>Ковальчук Х.П., науковий керівник Кардашук Н.В.</i> ЕКОЛОГІЧНА СИТУАЦІЯ ВОЛИНІ:СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ	116

КОНСТРУКТОРИ САЙТІВ - ЦЕ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧИ КРАХ ЕКОНОМІКИ?

Заривних К.В.

студентка

Науковий керівник Загарій В.К.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри

міжнародної економіки

Київського національного економічного

університету ім. Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

Вступ. Сьогодні власний веб-сайт це необхідність для будь-якого бізнесу. Завдяки появі цілого ринку різноманітних конструкторів сайтів ця послуга стає усе доступна як для малого бізнесу, так і для представників креативних індустрій, вчителів, науковців, тощо. Проектування сайтів на замовлення є прибутковою справою, якою займаються професійно. Безперечно, поява зручних інструментів сприяє розвитку підприємницької діяльності та поширенню інформації у зручному вигляді.

Отже, конструктори сайтів є важливою складовою мережі Інтернет, суспільних відносин та навіть економіки. Тому ця тема є актуальною для дослідження.

Аналізу конструкторів сайтів надається важлива роль у науковому просторі України. Питаннями щодо їх застосування займаються у своїх дослідженнях А. Д. Данилов, В. А. Висоцька, В. М. Дорош, О. В. Тебенко, Н. В. Вараксіна. В публікаціях зазначених авторів висвітлюється саме поняття конструктора сайтів, описується їх робота, але можна відзначити, що в них недостатньо розкрито інформація саме про переваги і недоліки появи конструкторів сайтів.

І тому метою даного дослідження є аналіз сучасного ринку конструкторів, щоб виявити наслідки які несе в світову економіку поява конструкторів сайтів.

Методи дослідження: аналіз і узагальнення інформації про переваги і недоліки конструкторів сайтів світового рівня та пояснення наслідків їх впровадження.

З моменту, як Бернерс Лі у серпні 1991 року [1] створив перший веб-сайт за допомогою HTML, технології значною мірою розвинулись. Кількість сайтів у мережі з кожним днем збільшується: так сьогодні ця цифра перевищує 1,5 млрд активних сайтів [2]. Перші конструктори сайтів з'явилися у середині 90-х років. AngelFire и Tripod користувалися популярністю серед американських студентів. Хоча вони технологічно були дуже далекі від сучасних аналогів, усе ж таки це були перші приклади інтерфейсів What You See Is What You Get [3].

Наступний етап припав на початок 2000-х, коли з'явилися перші сервіси, що підтримують Flash і Drag & Drop. Ускладнення технології призвело до погіршення роботи сайтів. Це сильно вплинуло на ставлення до конструкторів - їх стали сприймати як не професійні інструменти, на яких не можна створити якісний сайт.

Нове покоління конструкторів з'явилося разом з HTML5, який додається до CSS3 і JavaScript. Це вже сучасні сайтбілдери, які пропонують інтуїтивно-зрозумілий інтерфейс і дозволяють створювати професійні сайти без навичок програмування і веб-дизайну. На даний момент розробники конструкторів намагаються збільшувати свої функції та оновлювати програму, для того, щоб залучити більшу кількість користувачів.

Результати дослідження: конструктори веб-сайтів – інструменти, які дозволяють створювати веб-сайти без ручного редагування коду.

В цьому дослідженні хочу висвітлити три найпопулярніших конструктори сайтів на світовому рівні, як використовують як для малого так і великого бізнесу:

Wix - це відома платформа для створення красивих і цікавих сайтів, послугами якої користуються більше 96 мільйонів користувачів по всьому світу. Функціонал Вікса дозволяє зробити

свій сайт унікальним не будучи при цьому профі веб-мастерингу. Завдяки великій колекції шаблонів, багатому магазину додатків і безлічі профільних модулів професійного рівня, цей конструктор підійде для створення практично будь-якого типу сайту.

Також можна відзначити: адаптивність шаблонів; зручний інтерфейс візуального редактора; наявність альтернативного, просунутого редактора для професійних розробників - Editor X; вбудований конструктор логотипів, редактори фото і відео, наявність стічних медійних матеріалів для безкоштовного розміщення на сайтах; Wix ADI - штучний інтелект, здатний самостійно збирати макети сторінок по вступним даними; розвинена екосистема сертифікованих розробників; хороша продуктивність готових сайтів; безкоштовне мобільне додатки для управління всіма типами створених сайтів; єдина панель управління інтернет-магазином, через яку можна відстежувати замовлення, отримувати платежі і управляти доставкою.

Щодо недоліків, то проблемою для початківців веб-майстрів може стати перевантажений інтерфейс. Його легко пояснити функціональністю конструктора, але на освоєння сервісу знадобиться не один день: треба буде не тільки розібратися з тим, що де знаходиться, але і навчитися правильно застосовувати інструменти. На Wix можна зіпсувати шаблон, тому що можливостей для редагування у користувача дуже багато. Малоінформативним залишається розділ «Підтримка». Опис того, як виконуються в редакторі основні дії, знайти можна, але без скріншотів буває важко зрозуміти, куди натискати. [4]

Shopify - це провідна в світі універсальна платформа електронної комерції SaaS, яка дозволяє вам запускати, розвивати і керувати своїм інтернет-магазином.

Переваги: повністю розміщена і універсальна платформа означає, що вам не потрібно турбуватися про технічні деталі. Величезний (платний і безкоштовний) магазин додатків і налаштування теми. Відновлення кинутих візків, понад 100 платіжних шлюзів, проста у використанні вітрина, SKU і управління запасами, вбудовані засоби SEO, маркетинг, аналітика

і звітність, гнучкі тарифи на доставку і автоматичні податки. Відмінна підтримка клієнтів, документація по саморозвитку і співтовариство.

Недоліки: вбудований платіжний процесор Shopify дозволяє вам продавати тільки з певних країн, і вам доведеться платити комісію за транзакцію, якщо ви використовуєте сторонні платіжні шлюзи. Вартість використання додатків може швидко рости. Хостинг електронної пошти не включений. План Lite поставляється з обмеженими функціями Shopify. [5]

WordPress - найпоширеніша CMS в світі. За замовчуванням WordPress надає лише мінімальні можливості для організації блогу, але завдяки розширенню користувачі перетворюють простий движок в універсальний інструмент для створення різних сайтів.

Серед основних переваг відзначимо: зручна панель управління, на освоєння якої йде не більше години. Редактор Gutenberg, що надає нові можливості для зміни інтерфейсу сайту і управління записами в візуальному режимі. Величезна кількість шаблонів і розширень, що роблять WP універсальною системою. Потужна база знань і розвинене співтовариство користувачів. Постійні апдейти і поява додаткових матеріалів.

Щодо недоліків: створені на ньому сайти часто піддаються злому, але це не проблеми движка, а наслідок його поширеності: ним користуються мільйони веб-майстрів, серед яких багато хто не переймаються глибокою обробкою питань безпеки. Ще один потенційний недолік - зниження продуктивності через використання великої кількості плагінів. З цим стикаються всі початківці веб-майстри. WordPress пропонує мільйон можливостей, все хочеться спробувати, але в якийсь момент доповнення починають занадто вантажити сервер.[6]

Отже, чи замінять конструктори професійних розробників?

Уже замінили, але тільки в окремих нішах і для створення найпростіших проєктів. Тепер порівнювати конструктори і розробників взагалі некоректно, тому що вони вирішують різні завдання.

Конструктори - швидке створення сайту за шаблоном. Він буде якісним, але не запропонує нічого нового в порівнянні з мільйонами інших проєктів, створених на інших конструкторах.

Професійні розробники - створення сайту з урахуванням побажань замовника.

Конструктори - це не універсальне рішення для створення сайту, як би самі сервіси себе не рекламували. Зараз на них дуже зручно робити лендінг, сайти-візитки, портфоліо, але для створення унікальних проєктів компанії все ще звертаються до професійних розробникам, і навряд чи ситуація колись зміниться.

Основні переваги для розробки сайту компанії з допомогою конструктора можна описати словами: швидко, просто, дешево. Проїдемося по кожному з пунктів.

1. Швидкість. Шлях від ідеї до готового веб-сайту займає всього кілька годин. Тобто для підприємця є економія часу і він може сам розібратися в цьому питанні.

2. Простота використання. Розробники конструкторів роблять все, щоб їх сервісами могли користуватися навіть новачки. Тобто когось наймати не потрібно, можна все зробити самому і втілити будь-які ідеї.

3. Економія. Ми економимо час, ресурси своєї компанії, тому що немає потреби в послугах програміста, веб-майстра, тому бюджет на ведення сайту значно знижується.

Серед недоліків: внаслідок появи веб-сайт конструкторів просідає сегмент таких професій як програмісти, веб-сайт розробники, дизайнери, контент-мейкери. Великий бізнес матиме велику конкуренцію, тому що кожне маленьке тепер має можливість створити свій веб-сайт за допомогою конструктора. Розвиток технологій тягне за собою серйозний виклик для економіки країни. По мірі освоєння машинами все більш складних задач, збільшується можливість масової ліквідації робочих місць внаслідок автоматизації. Однак, на сучасному етапі розвитку світової економіки різні країни не мають однакового доступу до нових технологій. Ринкова конкуренція між країнами обмежує можливі вигоди від автоматизації. Швидше за все

автоматизація та нові технології просуваються в найбільш економічно розвинених країнах що пояснюється більшими можливостями доступу до них, а саме спроможністю платити за них, адже в Україні дешевше платити людині ніж за програму, знецінення праці, а в міжнародних компаніях навпаки.

Література:

1. Berners-Lee on the read/write web. URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4132752.stm> (дата звернення: 27.11.2018).

2. Total number of Websites. URL: <https://www.internetlivestats.com/total-number-ofwebsites/> дата звернення: 27.11.2018).

3. History of Website Development. URL: <https://www.websitebuildersworld.com/historywebsite-development/> (дата звернення: 27.11.2018).

4. <https://ru.wix.com/>

5. <https://www.shopify.com/>

6. <https://wordpress.com/ru/>

УДК 657

Педагогічні науки

ДИДАКТИЧНІ ХВОРОБИ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ УЧНІВ

Зарубич Т.Р.,

студентка 4 курсу спеціальності «Початкова освіта»

КЗВО «Луцький педагогічний коледж»

Волинської обласної ради

м. Луцьк, Україна

*Науковий керівник **Осип Марія Анатоліївна***

викладач-методист

У статті проаналізовано дидактичні хвороби, які виникають внаслідок перевантаження учнів молодших класів. Обґрунтовано можливість усунення навчальних перевантажень.

Навчальний процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних дій учителя і учнів, на забезпечення свідомого і міцного

Аналітичний центр «Нова Економіка»

ЗБІРНИК ТЕЗ НАУКОВИХ РОБІТ
УЧАСНИКІВ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ УЧЕНИХ

**СУЧАСНІ НАУКОВІ ПОГЛЯДИ
НА МОДЕРНІЗАЦІЮ
І СУСПІЛЬНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ
СИСТЕМИ**

28 листопада 2020 року

Київ
2020

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Брухаль В. Р., Громова Т. М. МІЖНАРОДНИЙ КРЕДИТ	7
Осіпова Л. В., Буласко В. В. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОКРЕМИХ КРАЇНАХ СВІТУ	9

СЕКЦІЯ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Баторшина А. Ф., Рой С. Я. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІСЛАМСЬКОГО РИНКУ КАПІТАЛІВ	14
Богородицька Г. Є., Дядюра А. В. УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ФРАНЧАЙЗИНГУ	18
Возіанов К. С. КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ДЕРИВАТИВІВ	22
Прасол В. О., Ралко О. С. РИНОК ПШЕНИЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	26
Тарасенко К. М., Чупікова В. О. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК ЧИННИК ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	29

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Гірич Д. О. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ	34
Казьмір В. А. МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРО-ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕРНА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	37
Славкова М. П. МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЖИТЛА	41

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Варлига К. М. ВПЛИВ FİNTECH НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО БАНКІНГУ	46
Гольцова І. Л. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	49

Горбоконь В. Ю. ПЛІННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИМСТВІ: СУТНІСТЬ ТА ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ	54
Дзіковська Л. В. ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ: ФАКТОРИ ТА РОЛЬ У ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОЛЕКТИВУ	58
Залуцька Х. Я. ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	62
Кондолова О. В. РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ	66
Кондрашина Н. Б. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	67
Лучик П. О. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	71
Федюк В. В. ВИБІР ПОКАЗНИКІВ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	73
Ференчак Я. І. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ЗМІН ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ ТОС НА ПІДПРИЄМСТВІ	76
СЕКЦІЯ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	
Харченко Ю. П. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	81
СЕКЦІЯ 6. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	
Жмурко Г. О. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ПОСЛУГ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ	86
Івахненко І. С. МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	88
СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
Сердюк О. С., Петрова І. П. ІНТЕРНАЛІЗАЦІЙНИЙ ФОНД ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІНТЕРНАЛІЗАЦІЇ ГАЗОПОДІБНИХ ВІДХОДІВ СТАРОПРОМИСЛОВИХ МОДЕЛЕЙ ВИРОБНИЦТВА	93

СЕКЦІЯ 8. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Палагусинець Р. В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ
СТАНОВЛЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В НАУЦІ..... 99

СЕКЦІЯ 9. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Бондаренко Н. М., Гавриленко О. В.

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ВІДОБРАЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ
З ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ 104

Кигилюк І. Ю.

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ДЛЯ ЦІЛЕЙ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 107

Пінчук Т. А., Корзун Я. Р.

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ПАЛИВНОГО АКЦИЗУ 112

Поліщук П. В.

ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ АКТИВІВ .. 116

Сабівчак А. О.

ДОХОДИ І ВИТРАТИ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 119

Сарапіна О. А., Герасименко В. І.

ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ
В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА..... 123

Фролова Т. П., Дяченко О. П.

ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ
В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ 125

Чучкевич Д. Ю.

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 130

СЕКЦІЯ 10. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Булюк В. В., Бездітко Ю. М.

ОЦІНКА СТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ
ДОХОДІВ І ВИТРАТ БАНКІВ УКРАЇНИ..... 134

Євдокімова М. О., Савченко Б. М.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 138

Крук З. В.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 142

Нагорна О. В.

СУЧАСНА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.... 145

СЕКЦІЯ 11. ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА

Витвицька У. Я., Шандерик К. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАКТОРИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА.....	148
Іванюк А. С. ОСОБЛИВОСТІ СПРАВЛЯННЯ ПОДАТКІВ НА ПРИРІСТ КАПІТАЛУ В КРАЇНАХ СВІТУ	152
Особа С. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	156
Саско О. Р., Романова А. С. ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	161

СЕКЦІЯ 12. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рябокоть І. О., Заривних К. В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	164
--	-----

СЕКЦІЯ 13. ЛОГІСТИКА ТА ТРАНСПОРТ

Комлякова В. О. РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ФУНКЦІЇ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	169
Кондрашина Н. Б. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ АВТОМАТИЗОВАНИХ СКЛАДСЬКИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ.....	173

СЕКЦІЯ 12. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рябокони І. О.
магістр, старший викладач
кафедри управління персоналом та економіки праці
Заривних К. В.
студентка

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

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління (рис. 1).

Отже, управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 1.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом демонструє, що управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. В контексті цього можна зробити висновок, що управління персоналом в структурі сучасного менеджменту представляє сукупність механізмів, принципів, форм і

методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності.



Рис. 1. Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту

Джерело: складено автором

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві представлено на табл. 2.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою 5. Правове інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	- організаційно-розпорядчі; - економічні; - соціально-психологічні		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: [2]

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (табл. 3). Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдине і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Функціональні підсистеми управління персоналом

<p><i>Умови праці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; -охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля 	<p><i>Трудові відносини:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; - відносини керівництва; - управління конфліктними ситуаціями; -соціально-психологічна діагностика; 	<p><i>Оформлення та облік кадрів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оформлення та облік приймання, звільнення переведення; - інформаційне забезпечення; - професійна орієнтація - забезпечення зайнятості
<p><i>Маркетинг, прогнозування і планування персоналу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -розробка стратегії управління персоналом; -аналіз ринку праці; -прогнозування потреби; -зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; -оцінка персоналу 	<p>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</p>	<p><i>Розвиток трудового потенціалу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -техніко-економічне забезпечення; -підвищення кваліфікації; -робота з кадровим резервом; -планування ділової кар'єри; -адаптація нових працівників
<p><i>Стимулювання праці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - нормування та тарифікація праці; - розробка системи оплати та морального заохочення праці; - застосування форм участі у прибутках та капіталі; - управління трудовою мотивацією 	<p><i>Створення необхідної соціальної інфраструктури:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -організація громадського харчування; -управління житлово-побутовим обслуговуванням; -забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку 	<p><i>Вибір та застосування організаційних структур управління:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; -розробка штатного розпису

Джерело: складено автором на основі [3]

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

**Трансформація принципів управління персоналом
в системі сучасного менеджменту**

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. Багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакції на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позиції невторчання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення спільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

Література:

1. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6. – С. 123–129.
2. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене, 2013. – 275 с.
3. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.