

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>

УДК 331.08

Ольга БАКСАЛОВА

<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>

e-mail: [baksalovaolha@gmail.com](mailto:baksalovaolha@gmail.com)

Тетяна ГЛУШКО

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

e-mail: [glushko\\_tanya@ukr.net](mailto:glushko_tanya@ukr.net)

Олександр ГОРБАТЮК

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>

e-mail: [horbatiuk79@gmail.com](mailto:horbatiuk79@gmail.com)

Олена КОШОНЬКО

<https://orcid.org/0000-0002-0062-5727>

e-mail: [koshonkool@khmnu.edu.ua](mailto:koshonkool@khmnu.edu.ua)

Хмельницький національний університет

## ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано впровадження HR-аналітики в діяльність сучасних підприємств з метою підвищення ефективності роботи структурних підрозділів, що задіяні в роботі з персоналом. Розглянуто роль HR-аналітики в процесі управління персоналом, запропоновано використання HR-показників, що значно спрощує оцінку продуктивності роботи відділів з персоналу на різних рівнях і, зрештою, прогнозувати та оцінювати результати їх роботи. У статті також проаналізовано проблеми застосування в практиці сучасних вітчизняних підприємств HR-метрик. Визначено переваги HR-аналітики для HR та підприємницької діяльності. Виявлено, що різноманітність функцій і завдань підрозділів по роботі з персоналом, відсутність практики накопичення первинних даних, які адаптовані до напрямку галузі підприємства, дуже ускладнюють метричний аналіз результативності HR-діяльності в цілому. Саме тому виникає необхідність опису і систематизації показників HR-діяльності з метою полегшення їх інтеграції в роботу сучасного HR-відділу.

Ключові слова: HR-аналітика, HRM-системи, HR-процеси, бізнес-процес, менеджмент персоналу.

Olha BAKSALOVA, Tanya GLUSHKO, Oleksandr HORBATIUK, Olena KOSHONKO

Khmelnytskyi National University

## ADVANTAGES OF THE IMPLEMENTATION OF HR-ANALYTICS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

The article substantiates the implementation of HR-analytics in the activities of modern enterprises in order to increase the efficiency of the work of structural divisions involved in personnel work. The role of HR analytics in the process of personnel management is considered, the use of HR indicators is proposed, which greatly simplifies the assessment of the performance of personnel departments at various levels and, ultimately, predicts and evaluates the results of their work. The issue of efficiency is one of the key issues in almost all business processes. If a choice needs to be made in conditions of limited resources: what is better to spend money on, then it is impossible to do this without measuring efficiency. This also applies to HR services. In connection with the growth of requirements for effective personnel management at enterprises, the question of how to evaluate the activities of the personnel service in order to determine the required number of its employees and evaluate the effectiveness of their activities is becoming relevant. At the same time, the evaluation of personnel management services should be related to the tasks of the enterprise and stimulate personnel specialists to perform their work in the most effective way. The article also analyzes the problems of applying HR metrics in the practice of modern domestic enterprises. The advantages of HR analytics for HR and business activities have been determined. It was found that the variety of functions and tasks of personnel work units, the lack of practice of accumulating primary data, which are adapted to the direction of the company's industry, greatly complicate the metric analysis of the effectiveness of HR activities as a whole. That is why there is a need to describe and systematize indicators of HR activity in order to facilitate their integration into the work of a modern HR department. For the effective implementation of the HRM system at the enterprise, it is very important to use HR analytics tools. This practice will allow to more accurately determine the vectors of strategic response to achieve the goals of controlling business activity. Thus, HR analytics is the key to successful organizations that have the necessary resources to invest in complex information systems and are able to attract and develop effective skills for monitoring analytical data. Most of these organizations create opportunities for HR analytics in order to achieve a competitive advantage by analyzing data about their workforce. But the ability of human resources units to influence these processes is often limited, therefore the issue of the prospects for activating this function in Ukraine, taking into account the world experience in this field, is actualized.

Keywords: HR analytics, HRM systems, HR processes, business process, personnel management.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сьогодні, інтерес до даної теми привертає увагу багатьох фахівців з персоналу та науковців, оскільки існує потреба, але відсутній системний досвід та практичні рекомендації щодо використання HR-показників. Поза увагою залишаються прикладні питання щодо можливостей і перспектив використання HR-аналітики на сучасних підприємствах України. Існують й інші проблеми, з якими стикаються вчені в

подібних дослідженнях. По-перше, управління персоналом містить комплекс різного роду взаємопов'язаних елементів (підбір, мотивацію, кадрову стратегію, лояльність, розвиток, залучення та ін.), у зв'язку з чим виникають складнощі з вибором таких елементів для проведення дослідження. По-друге, виникають труднощі з вибором показників, що пов'язують результативність управління персоналом і успішну діяльність організації загалом. По-третє, існує проблема доступу до персональної інформації робітників, яка в більшості випадків є конфіденційною, в результаті чого ускладнюється вивчення оцінки впливу управління персоналом на ефективність діяльності організацій та її бізнес-процесів. У зв'язку з цим, коло завдань, пов'язаних із теоретичними і практичними аспектами використання HR-аналітики та її імплементації в управління персоналом організації, визначило мету дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

В останні десятиліття перед науковцями особливо гострим постало питання щодо оцінки ефективності HR-діяльності. Теретичною базою для дослідження даної проблематики стали праці таких дослідників: М. Armstrong, К., Austin, P. Cappelli, F. Caro, R. Sadr, A. Levenson. Серед вітчизняних науковців значний інтерес до даної проблематики у своїх працях проявляють О. Даниленко, М. Зось-Кіор, Т. Євась, Т. Костишина, Г. Назарова, І. Продан, М. Ткаченко, О. Тринчук та інші. Управлінню персоналом приділяється достатня увага з боку науковців, як теоретиків, так і практиків. Поряд з цим, низка існуючих сьогодні проблем ускладнює відсутність відповідності статусу HR-служби в структурі підприємства і функцій та завдань, що на неї покладені. Фінансування такої служби часто відбувається за залишковим принципом, що можливо пов'язано з відсутністю емпіричних досліджень про важливість впливу роботи HR-служби на результати діяльності організацій загалом. Відсутність підтверджень того, які саме HR-функції є найбільш важливими і значущими в системі управління персоналом сприяє не поширеності використання HR-аналітик підприємствами, що працюють на українському ринку [12].

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень залишаються відкритими питання імплементації зарубіжних методів, систем та інструментів HR-показників в практичну діяльність господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим, коло завдань, пов'язаних із теоретичними і практичними аспектами використання HR-аналітики та її імплементації в управління персоналом суб'єктів господарювання різних форм власності, визначило мету дослідження.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз існуючих вітчизняних та світових практик щодо впровадження HR-аналітики в управлінні підприємствами з урахуванням переваг та недоліків цифровізації сучасних бізнес-економічних процесів.

#### **Виклад основного матеріалу**

Термін «HR-аналітика» вперше був використаний у статті «HR Metrics and Analytics: Use and Impact» авторів: E. Lawler, A. Levenson, J. Boudreau, в журналі Human Resource Planning [11]. HR-аналітика – це процес постійного (систематичного) пошуку та ідентифікації драйверів HR бізнес-процесів, які впливають на бізнес-результат. Якщо ще простіше, HR-аналітика – це використання даних й аналітичних інструментів для отримання інформації про персонал, що дозволяє швидше, точніше і, головне, впевненіше ухвалювати важливі кадрові рішення [1]. Сфера її застосування досить широка: це і отримання інформації для прийняття управлінських рішень, і дані для оптимізації бізнес-процесів, і можливість виявити та усунути причину будь-якої проблеми тощо. Опитування MIT Sloan Management Review в партнерстві з IBM Institute for Business Value майже 3000 керівників, менеджерів і аналітиків, які працюють в більш ніж 30 галузях в 100 країнах, показало, що найефективніші компанії використовують аналітику в п'ять разів частіше, ніж інші.

Питання ефективності є одним із ключових практично у всіх бізнес-процесах. Якщо в умовах обмежених ресурсів потрібно зробити вибір: на що все-таки краще витратити кошти, то без вимірювання ефективності це неможливо зробити. Це стосується і HR-служб. У зв'язку зі зростанням вимог до результативного управління персоналом на підприємствах актуальним стає питання про те, як оцінити діяльність кадрової служби, щоб визначити необхідну кількість її співробітників і оцінити ефективність їх діяльності. При цьому оцінка служб з управління персоналом повинна бути пов'язана із завданнями підприємства і стимулювати фахівців з персоналу до найбільш ефективного виконання своєї роботи.

Підтвердженням особливої уваги до цього процесу на сьогодні є звіт компанії Deloitte «Глобальні HR тренди 2017»: «HR-аналітика зазнає сейсмічний вибух. Натхненні широким впровадженням хмарних HR-систем, компанії вкладають значні кошти в програми використання даних у всіх аспектах планування персоналу, управління талантами і вдосконалення операційної діяльності» [10]. За результатами Міжнародного дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018» можна також зробити висновки про зростання використання HR-аналітики у сучасних відділах з персоналу: «Напрямок

застосування аналізу даних про працівників швидко розвивається, з'являються нові можливості для створення ефективних процесів підбору, управління, утримання та оптимізації робочої сили. За останні роки важливість цього інструмента надзвичайно зросла. 84% респондентів цього річного дослідження оцінили питання аналізу даних про працівників як «важливе» або «дуже важливе» (цей тренд є другим за рівнем важливості серед усіх десяти трендів цього року) [16].

Не зважаючи на світові тренди, HR-керівники українських компаній, як і раніше, намагаються приймати рішення, спираючись на власний досвід та інтуїцію, що є великим ризиком. Адже ціна локальної помилки в масштабах усієї компанії може бути надто високою. Сучасна ж HR-аналітика виключає психологічні та суб'єктивні чинники, що дозволяє ухвалювати більш зважені рішення, підкріплені не лише професійним «чуттям», алей інформацією з аналітичних систем.

Зважаючи на відсутність загальноприйнятого визначення терміну «HR-аналітика» і проаналізувавши літературні й інтернет-джерела, можемо навести власне тлумачення цього поняття. Отже, HR - аналітика – динамічний у часі та змістовному наповненні процес моніторингу менеджменту людських ресурсів (HRM), у якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних з метою позитивного впливу на ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Аналіз тлумачень вищевведених категорій дозволяє дійти висновку про взаємозалежність і взаємообумовленість понять «Контролінг персоналу» й «HR – аналітика» та обґрунтовано констатувати, що інтеграція HR - аналітики у контролінг персоналу сприятиме покращенню результатів управління та досягненню цілей діяльності підприємства.

Розвиток «цифрової економіки» породжує постійні трансформації, а інколи і фазові переходи у формуванні нового бачення бізнес-ландшафту і, відповідно, корегування стратегій розвитку в цілому, починаючи із перебудови організаційної структури підприємств (від ієрархій до «мережової співпраці»), з послідовним переходом до якісного перерозподілу функціональних обов'язків від планово-фінансових служб до HR-підрозділів.

За результатами досліджень ASUG, American SAP User Group [18-19], HR-фахівці усередньому 70-90% робочого часу витрачають на адміністративні операції, документообіг та поточний функціонал і лише близько 10% на HR-аналітику і стратегію розвитку HRM, що в умовах постійних змін призводить до зростання бізнес - ризиків і ставить під сумнів не лише успішність, а й виживання, власне, існування підприємств. Варто також акцентувати увагу на таких безперечних причинах впровадження HR - аналітики до систем контролінгу персоналу, як можливість виокремлювати та опрацьовувати найбільш релевантну, а деколи, й недоступну раніше (інсайдерську) інформацію, на підставі якої прогнозувати оптимальні алгоритми максимізації вкладень у людський капітал організації. Крім того HR-аналітика дозволяє формувати персоналізовані набори показників та їх дашбордів [20-21] для різних галузей й окремих підприємств, а також перетворювати «неочевидні», «сирі» дані (контроль відеореєстрації) на бізнес-метрики для моделювання виробничої (організаційної) поведінки.

На сьогоднішній день основною роллю HR-менеджменту є розвиток кадрового потенціалу та сприяння різносторонньому професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей організації. У сучасних умовах ринку праці HR-менеджеру вже недостатньо бути хорошим фахівцем і відігравати адміністративну роль у компанії. Його функціонал розширюється й потребує розуміння бізнесу зсередини, а роль трансформується в стратегічного партнера, що повинен розумітися в різних напрямках діяльності підприємства. Виникає необхідність впровадження методик HR - аналітики. Програми для управління персоналом систематизують процеси, дають змогу максимально зменшити кількість паперових документів, а також проаналізувати ефективність проведених заходів та виконати роботу над помилками.

Поняття «метрики» широко використовується в англійській літературі для ідентифікації всіх числових показників. Зокрема, всесвітній ресурс «Вікіпедія» трактує метрики як: стандартні одиниці виміру (метр, тонна, літр); частину системи параметрів, систему вимірювання, чи набір правил для періодичного проведення кількісних вимірів/оцінки/контролю [6]. Узагальнюючи вищезгадані підходи, можна трактувати HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури компанії, що підлягає періодичній оцінці й вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії.

В українських компаніях найбільш популярні загальні статистичні HR-метрики, що характеризують людські ресурси, які знаходяться в розпорядженні компанії: середньооблікова кількість штатних співробітників, середній вік працівників в організації, сегментація співробітників за статтю, віком, стажем роботи в компанії, освітньо-кваліфікаційним рівнем, відсоток закриття вакансій (відношення кількості закритих вакансій до загальної кількості відкритих цього місяця), плинність персоналу (відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості персоналу), фонд оплати праці (якщо є доступ до цієї інформації). Ці показники легко порахувати, оскільки вони пов'язані з основними процесами роботи більшості менеджерів з персоналу такими як підбір персоналу та оформлення кадрової документації, в тому числі звільнення.

Набагато рідше в українських компаніях зустрічаються HR-метрики з урахуванням показників, якими оцінюється якість людських ресурсів і ефективність їх використання – метрики HR-ефективності: витрати часу на підбір кандидата/закриття вакансії, успішність проходження кандидатами випробувального

терміну, тривалість роботи співробітника в компанії, фінансові витрати на підбір персоналу (всього/на одну людину), вартість навчання/розвитку персоналу (всього/на одну людину), вартість людино години (витрати на персонал/кількість відпрацьованих годин), вартість одиниці продукції (заробітна плата/кількість виготовленої продукції), сума витрат на компенсації і пільги (витрати компанії на непрямі форми оплати праці).

Для іноземних компаній характерні зовсім інші показники, які дозволяють більше відслідковувати і оцінювати продуктивність роботи на різних рівнях і, зрештою, передбачати її результати: витрати на HR, зворотній зв'язок HR, управління проблемами (скільки скарг було зареєстровано по HR, середній термін розгляду скарги, юридичні витрати, пов'язані з HR питаннями, розрахункові витрати і штрафні санкції), коефіцієнт найму, час циклу найму, задоволеність менеджерів процесом найму, продуктивність одного співробітника, прибуток на одного співробітника, коефіцієнт проблемних співробітників, рівень реабілітації проблемних співробітників, рівень утримання ключових співробітників, вартість ключових співробітників, задоволеність роботою співробітників, задоволеність винагородою, вартість навчання на одного співробітника, гендерна різноманітність тощо.

Дослідження, проведене MIT і IBM, показало, що більш високий рівень використання HR-аналітики міг би сприяти: збільшенню продажів на 8%; збільшенню чистого операційного доходу на 24%; збільшенню обсягів продажів на 58% [22]. Зважаючи на доцільність і перспективність використання інструментарію аналітики для цілей управління, практики HR повинні прагнути до того, щоб була можливість розвивати потужну аналітичну культуру персоналу, визнаючи її цінність і важливість на стратегічному рівні. Сильна аналітична культура та якісна стратегія HRM пов'язані, отже, мають розвиватися далі у взаємодії. HR-працівники повинні прагнути побудувати організаційну культуру для аналізу через співробітників - новаторів та успішний досвід кадрових практик. HR має важливу роль у сприянні розвитку аналітичних компетентностей персоналу. HR - фахівець має прагнути до подальшого розвитку аналітичної культури працівників шляхом заохочення діалогу з ними керівництва щодо їх важливості, забезпечуючи доступ лінійних менеджерів до персональних кадрових даних для прийняття бізнес-рішень, а також фокусування використання даних на конкретні бізнес-проблеми [14].

Цифровізація робочих процесів спричинила збільшення кількості даних про наявних та потенційних співробітників. Роль сучасних HR-команд в тому, щоб організувати систематичний збір цих даних та використати їх з максимальною користю. Коротко кажучи, налаштувати інструмент HR-аналітики в компанії. Подібно тому, як компанії використовують дані про споживачів задля максимізації продажів, HR-відділ здатен покращити продуктивність та досвід співробітників завдяки збору та аналізу корисних даних. Робота з аналітикою в HR також задовольняє попит керівництва на додаткову інформацію для прийняття стратегічних рішень [13].

Переваги HR-аналітики для HR та підприємницької діяльності:

1. Допомога у рекрутингу. Рекрутинг може перетворитися на вжкий і дорогий процес, особливо якщо немає доказової бази, що потребує конкретних фахівців або певних хард- і софт-скіллів, що підвищують шанси на високу продуктивність.

2. Допомога у прийнятті рішень та підтримка розвитку компанії. Приймати рішення щодо клієнтів, розвитку та розширення бізнесу, роботи з новими майданчиками та ринками необхідно, ґрунтуючись на конкретних цифрах про стан колективу на даний момент. Це потрібно, щоб знати, чи вистачає кадрів під нові стратегічні цілі компанії, в якому стані вони знаходяться, який поточний клімат у колективі, та чи потрібна додаткова мотивація з урахуванням нових векторів роботи.

3. Допомога у кризовому менеджменті. Трапляється, що компанія не справляється із завданнями та відстеженням стану команди, що тягне за собою підвищення плинності співробітників та нові звільнення. Реагувати на такі дзвіночки потрібно швидко.

4. Допомога у своєчасному управлінні командою. Добре, якщо у вас не більше 20-30 співробітників, і ви не втомлюєтеся стежити за тим, щоб усім було комфортно, а робота просувалася. Уявіть, що робити компаніям, які мають тисячі талантів у штаті? Без аналітики тут зовсім нікуди – від грамотно зібраних даних із HR-метрик та подальших рішень залежить весь бізнес, тому що люди – це головна рушійна сила.

А чи є у HR-аналітики недоліки? Є, і вони впливають із переваг. Візьмемо останній пункт і уявимо, що у вас справді >2000 співробітників. Метрики, які повинні допомагати, тут вже вручну не порухаєш - або вам потрібен приблизно такий самий штат HR-фахівців. Проблема: великий обсяг інформації. Рішення: HR-автоматизація. Автоматичний підрахунок метрик у режимі реального часу допомагає фахівцям тримати руку на пульсі команди буквально будь-якої секунди – особливо, якщо потрібно швидко скласти звіт та зрозуміти, які рішення не можуть чекати.

Але навіть із впровадженням автоматизації залишаються питання: як визначити, на які метрики насамперед звертати увагу, як розвивати систему, підтримувати та вдосконалювати дослідження колективу та його впливу на прийняття рішень? Проблема: забезпечення розвитку аналітики даних усередині компанії, необхідність найму спеціаліста. Рішення: HRM-система з позаштатною підтримкою фахівців допомагає вирішити питання «що робити», «як рахувати» та «що робити, якщо я хочу рахувати трохи по-іншому».

Зазвичай команда підтримки HRM-системи розвиває та покращує свій продукт, тому у вас є великі шанси отримувати регулярні оновлення HR-аналітики або навіть робити вузькоспеціалізовані запити під свій бізнес. Це допоможе вам зосередитися безпосередньо на вивченні компанії та команди - рутинні підрахунки система автоматично виконає за працівника.

Переваги використання софту для роботи з HR-аналітикою. Як і у випадку з вибіркою метрик, потрібних HR-фахівцям для адекватної роботи з командою та менеджментом її діяльності, ведення аналітики потребує часу та віддачі. Якщо у вас є ресурси для того, щоб найняти HR-аналітика, використовуйте їх. Але навіть якщо такий співробітник вже працює в компанії, ваше завдання – забезпечити йому зручне середовище для роботи, наприклад, модуль для HR-менеджменту, щоб автоматично проводити розрахунки та відображати статистику. Зазвичай, у сучасних HRM-системах вже включено **звітність**. На основі цих звітів, що оновлюються в реальному часі, ви можете легко оперувати даними для прийняття бізнес-рішень, які залежать від стану працівників. У чому ще плюси HR-софту: доступність кілька десятків (зазвичай – від 30) звітів, що автоматично оновлюють дані; можливість користуватися результатами звітів для зустрічей або обговорень – вони вивантажуються у зручних форматах, які легко роздрукувати та показати; використовуючи софт, можна не лише відслідковувати зміни в команді, але й прогнозувати її стан – а це превентивні заходи у разі збільшення плинності, вигорання тощо.

Наприклад, роботу рекрутера можна істотно спростити за допомогою сучасних технологій, особливо запровадивши автоматизований пошук кандидатів. Останнім часом розроблено величезну кількість сервісів, які надають HR-менеджерам можливість переносити резюме в базу даних, надсилати листи всім кандидатам, розмішувати вакансію на всіх порталах вакансій, опрацьовувати вхідні резюме, генерувати та надсилати відгуки. Причому, якщо казати не про автоматизацію добору персоналу, а про використання різноманітного рекрутингового програмного забезпечення, то еволюція технологій внесла вагомий внесок у розвиток цифрових HR-процесів. У процесі спілкування з кандидатом безпосередньо перед співбесідою чат-боти є найпопулярнішими. Сучасні месенджери допомагають створювати та налаштовувати чат-боти на основі штучного інтелекту. Вони проводять первинний скринінг і тим самим заощаджують багато часу. Штучний інтелект розпізнає мовлення і може вести діалог з кандидатом, відповідає на запитання здобувача про вакансію. Крім того, програма ставить необхідні запитання та записує відповіді; визначає стоп-фактори у виступі кандидата, а в разі успішного спілкування запрошує шукача на співбесіду. Сучасні компанії широко використовують нове покоління корпоративних засобів навчання. Сюди відносяться так звані платформи досвіду, наступне покоління програм мікронавчання, передові системи управління навчанням і системи штучного інтелекту, які рекомендують програми, знаходять їх і запускають процес. Крім того, компанії вже купують системи навчання, які дають персоналу можливість публікувати та обмінюватися навчальними матеріалами без будь-яких зусиль. Продуктивність і залучення працівників до робочого процесу залишаються основними завданнями компаній. Протягом кількох років ринок досліджень залучення персоналу перебував у стагнації. Сьогодні це світ, що розвивається, з опитуваннями в режимі реального часу, програмним забезпеченням для аналізу настроїв, інструментами аналізу організаційної мережі та системами, які автоматично запитують колег щодо зворотного зв'язку для забезпечення постійного навчання [3-6].

Цифровий HR започаткував новий спосіб збору зворотного зв'язку, покращив системи аналізу та рекомендацій на основі штучного інтелекту, оцінювання організаційної культури. Технологія самообслуговування, з точки зору управління персоналом, стосується платформ, які орієнтовані на потреби працівників. Як правило, вони дозволяють їм отримувати доступ до інформації про зарплату, запити на відпустку, іншу інформацію та керувати ними. Постійно зростаючий потік інформації та завдань, залучення численних учасників бізнес- процесів актуалізували можливості віддаленого доступу до корпоративної інформації, породжують все більшу потребу в організації спільної роботи працівників- контрагентів і партнерів. Тому такі системи віддаленої співпраці знайшли резонанс з цифровими HR-процесами. Вони забезпечують доступ до файлів і документів, розмежовуючи ролі та права кооператорів, дозволяють розмістити пріоритетні завдання роботи над документами та співпрацювати між учасниками в режимі реального часу. Цифрові технології дають можливість безперервно управляти продуктивністю. Мова не йде про відмову від кваліфікаційного оцінювання, а про формування нового, постійного процесу встановлення цілей, коучингу, тестування, зворотного зв'язку [4-5].

Але глобальні цілі будь-якого HR-підрозділу завжди залишаються незмінними: залучити найталановитіших працівників, забезпечувати й підтримувати їх лояльність, залученість і задоволеність за допомогою комфортного середовища та просування кар'єрними сходами. Раніше HR-фахівці чекали, поки технологічні компанії щось розроблять, і лише потім купували та впроваджували це. Сьогодні HR-менеджери – це новатори. Вони регулярно експериментують з новими моделями управління продуктивністю, новими стратегіями навчання, новими методами набору та навчання людей. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу змушує HR-технології та управління командою вдосконалюватися швидше, ніж будь-коли. Вона передбачає застосування ботів, соціальних мереж, мобільних додатків, впровадження автома- тизованих систем менеджменту персоналу, зокрема HRM-систем. Це – комплексна автоматизована система менеджменту персоналу, яка має широкі функціональні можливості та автоматизує

численні бізнес-процеси, різноманітні операції, що охоплюють усі аспекти життєвого циклу працівника в компанії: від відпусток, лікарняних, нарахувань заробітної плати до адаптації, професійного розвитку та просування кар'єри. Тому завдяки цифровізації у сферу HR увійшли системи, здатні об'єднувати та автоматизувати бізнес-процеси менеджменту персоналу, такі, як SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People та BAS ERP Управління персоналом. Опис переваг та недоліків функціоналу перерахованих HRM-систем наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем**

Переваги 1	Недоліки 2
<b>SAP HCM [19]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність хмарних рішень successfactors, що відповідають за процеси добору та адаптації, інструменти залучення кращих кандидатів, які значно прискорюють процес прийому нових працівників на роботу;</li> <li>• можливість управління фінансовими документами працівників, у тому числі зарплатами, преміями та відрахуваннями;</li> <li>• наявність єдиної системи оцінювання, атестації, зворотного зв'язку й коучингу;</li> <li>• можливості управління процесами навчання та розвитку;</li> <li>• можливості управління обліком робочого часу та відпочинку</li> </ul>	<p>Відсутність можливості автоматизації процесів: безпеки праці персоналу, організації робочих місць, оформлення трудових відносин.</p> <p>Процес аналізу робіт охоплений лише частково</p>
<b>Oracle HCM [17]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність комплексного рішення для управління персоналом, управ-ління талантами, управління робочою силою та фондом оплати праці;</li> <li>• наявність хмари, яка об'єднує все підприємство у сфері управління персоналом, фінансів, ланцюга постачання та досвіду клієнтів;</li> <li>• рекомендації на основі штучного інтелекту пропонують дії, що покращують процес прийняття рішень та підвищення продуктивності;</li> <li>• можливість інтегрувати соціальні програми як у внутрішні, так і зовнішні мережі;</li> <li>• можливість оптимізації планування кадрового резерву;</li> <li>• наявність мобільного доступу до інформації;</li> <li>• наявність різних засобів пошуку та адаптації персоналу;</li> <li>• наявність удосконалення інтерфейсу; допомагає поліпшити процес рекрутингу</li> </ul>	<p>У добірї немає введення в роботу.</p> <p>Немає можливості працівникам оновлювати власні профілі.</p> <p>Мобільні програми недоступні для всіх клієнтів</p>
<b>Zoho People [22]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливості: управління адаптацією; управління ефективністю; управління життєвим циклом працівника; оцінка 360 градусів; HR-аналітика управління соціальним пакетом; звітність та аналітика; облік відряджень; облік відгулів і відпусток; кадрове документальне забезпечення (конструктор шаблонів і форм HR-документів), HR-звітність тощо.</li> </ul>	<p>Відсутність можливості автоматизації процесів управління розвитком працівників; моніторинг настрою працівників</p>
<b>Microsoft Dynamics 365 for Human Resources [14]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість створення конкурентоспроможних програм, які відповідають новим законодавчим вимогам;</li> <li>• наявність програми компенсацій за заданими критеріями, які зручно коригуються окремо або разом, щоб автоматизувати розгортання в масштабі компанії;</li> <li>• наявність управління соцпакетом за допомогою гнучких інструментів;</li> <li>• наявність рішення для управління виплатами заробітної плати, планування бюджету, роботи зі звітними (Ceridian Dayforce) та рішення для відстеження всіх операційних витрат (Dynamics 365 Finance);</li> <li>• можливість пошуку кандидатів, інтегруючись з існуючими системами підбору персоналу (LinkedIn, Talent Solutions);</li> <li>• можливість оновлення та управління інформацією про кожного працівника;</li> <li>• наявність спеціальних модулів для самообслуговування;</li> <li>• наявність системи кадрової аналітики;</li> <li>• можливість користуватися даним програмним забезпеченням не лише з комп'ютера, а й інших девайсів</li> </ul>	<p>Способи зв'язку зі службою підтримки не вказано. Додаткова плата за розширену підтримку збільшує вартість.</p> <p>Відсутнє управління витратами на персонал.</p> <p>Недостатньо налагоджене оперативне управління підрозділами і працівниками</p>
<b>Workable [21]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість здійснювати пошук та оцінювати велику кількість кандидатів;</li> <li>• наявність інструментів для порівняння кандидатів; інформативної аналітики та інформаційної панелі;</li> <li>• можливість здійснювати аналітику, імпорт та експорт даних;</li> <li>• наявність функціоналу: управління добором і кандидатами; публікація на сайті роботи в один клік; брендінг інтерфейсу під стиль компанії; пошук кандидатів через соцмережі; конструктор анкет і вакансій; колаборація при створенні резюме; дуже швидкий парсинг резюме; шаблони листів, mass-mailing, база email-адрес шукачів; розклад завдань для HR-відділу; зручний імпорт наявних баз даних.</li> </ul>	<p>Не охоплюються процеси: аналізу робіт; кадрове планування та прогнозування; оцінювання персоналу; менеджмент продуктивності персоналу; оформлення трудових відносин; адаптація персоналу, кадрове діловодство тощо</p>
<b>1</b>	<b>2</b>

<b>Hurma [15]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність функціоналу: адаптація працівників з допомогою Welcome, Adaptation, Probation meetings; творення індивідуальних планів розвитку для працівників; ведення бази кандидатів і працівників; облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності; облік переробок; розміщення вакансій на різних job-порталах; аналітика і статистика; повідомлення про заходи й події компанії; синхронізація з Google-календарем; статистика по дітях працівників; моніторинг настрою працівників; статистика по HR і рекрутингу; публікація вакансій на сайті компанії; база кандидатів та вакансій для рекрутера тощо.</li> </ul>	Відсутність можливості автоматизації процесів навчання працівників; управління трудоміст-кістю; управління витратами на персонал; безпека праці, мотивація
<b>PeopleForce [18]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливості самообслуговування для працівників;</li> <li>• можливості гнучкого управління відпустками: налаштування типів відпусток, розрахунок балансу й автоматизація системи запиту і підтвердження відпусток;</li> <li>• можливість автоматизації рекрутингу: зчитування інформації з резюме, linkedin розширення, автоматизації відправки імейлу та тестування;</li> <li>• можливість слідкувати за відгуками інтерв'юєрів, рейтингом, контактними даними кожного кандидата в одному місці;</li> <li>• швидке настроювання та створення звітності;</li> <li>• можливість пройти навчання по продукту або розвитку soft skills.</li> </ul>	Відсутність можливості автоматизації процесів аналізу робіт; адаптація; нормування праці; безпека праці; мотивація.
<b>BambooHR [11]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність єдиної і безпечної бази даних з потужними аналітичними звітами, які допомагають поліпшити організацію й простежувати результати управління персоналом;</li> <li>• можливість відстеження, пошуку, оцінювання й добору потрібних людей з мінімальними затримками часу і загальним контролем процесу;</li> <li>• наявність повного набору автоматизованих інструментів для попередньої підготовки до добору працівника і його адаптації при виході на роботу;</li> <li>• наявність функції обліку робочого часу та відпочинку, управління пільгами;</li> <li>• наявність новітніх інструментів для вимірювання залученості персоналу, що допомагає вибудувати культуру й стимулювати організаційне зростання</li> </ul>	Відсутність можливості автоматизації процесів оцінювання персоналу; обслуговування робочих місць; аналіз робіт; визначення вимог до компетентностей; управління трудовою кар'єрою; безпека праці персоналу
<b>BAS ERP Управління персоналом [13]</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливості роботи з персональними даними персоналу; облік руху кадрів; роботи з уніфікованими формами звітів; організація роботи зі штатним розкладом; роботи з договорами підряду; облік відпрацьованого часу із застосуванням різних облікових методів; нарахування заробітної плати працівникам (погодинної (в тому числі тарифної), відрядної та їх різновидів) та утримань з заробітної плати; використання показників ефективності діяльності як організації, так і окремого працівника для розрахунку винагород за працю; нарахування інших доходів, які не пов'язані з оплатою праці;</li> <li>• можливість налаштування індивідуального інтерфейсу для кожного користувача, враховуючи його дані та посаду.</li> </ul>	Відсутність можливості автоматизації процесів: добір персоналу та адаптація, управління за компетентностями, тощо

HRM-системи дуже відрізняються за функціоналом. Існують зовсім прості продукти. Вони займаються одним напрямком, наприклад кадровим обліком. Є складніші варіанти, які автоматизують рекрутинг, адаптацію, оцінювання та навчання персоналу. Програми можуть бути повністю автономними або вбудованими у комплексну систему автоматизації бізнесу. При виборі HRM-системи необхідно звертати увагу на її функціонал безпеки. Стосовно функціональних можливостей, то кожна компанія має розуміти, які модулі буде використовувати частіше за інших, тому необхідно обирати систему, яка надає максимальну кількість необхідних функцій.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Враховуючи вищевказані тези, можна зробити висновок, що для ефективного впровадження HRM-системи на підприємстві дуже важливо використовувати інструменти HR-аналітики. Така практика дозволить більш точно визначити вектори стратегічного реагування для досягнення цілей контролінгу підприємницької діяльності. Таким чином, HR - аналітика є запорукою успішних організацій, що мають необхідні ресурси для інвестування в складні інформаційні системи і здатні залучати та розвивати результативні навички для моніторингу аналітичних даних. Більшість таких організацій створюють можливості для HR - аналітики з метою досягнення конкурентної переваги за рахунок аналізу даних про свою робочу силу. Але здатність кадрових підрозділів впливати на ці процеси часто обмежена, тому актуалізується питання перспектив активізації цієї функції в Україні з урахуванням світового досвіду у цій сфері.

#### **Література**

1. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях // HR ЛІГА : співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5. № 2 С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
3. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-

процесів сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147)

4. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
6. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
7. Одегов Ю. Інструменти оцінки ефективності роботи з управління персоналом // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2017. № 6. С. 16–21.
8. Петренко Е. А. Система управління персоналом комерційних підприємств // Управління розвитком персоналу. 2018. № 02 (26). С. 102–110.
9. Погодіна Г. В. Подвійний ефект : управління персоналом в соціальному і економічному аспектах // Довідник кадровика. 2016. № 1. С. 103–106.
10. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018 // Міжнародне дослідження консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu Limited». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-10.pdf>.
11. Human resource management system. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system)
12. Татула Б. Е. Проблеми оцінки ефективності управління персоналом // Корпоративний менеджмент. 2015. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>
13. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management>.
14. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/>
15. HRM-система Hurma. URL: <https://hurma.work/>
16. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). P. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06)
17. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/humancapital-management/>
18. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/>
19. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html>
20. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. *An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research*. 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.
21. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
22. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/>

## References

1. Bondarenko E. HR-analytika v ukrainskykh kompaniiakh // HR LIHA : spivtovarystvo kadrovykh ta fakhivtsiv z upravlinnia personalom. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>.
2. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zavhorodnia S. A. Tsyfrova transformatsiia biznesu: vybir, vprovadzhennia ta vdoskonalennia CRM-system. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii. 2021. T. 5. № 2 S. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
3. Danylyevych N. S., Rudakova S. H., Shchetinina L. V., Kasianenko Ya. A. Didzhitalizatsiia HR-protseviv suchasnykh realiiah. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2020. № 3. S. 147–157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147)
4. Kravchuk O. I. Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2018. № 1. S. 172–191.
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Zaryvnykh K. V. Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
6. Lopushniak H. S., Kravchuk O. I. Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv upravlinnia personalom v tsyfrovi ekosystemi. Upravlinnia personalom v umovakh intelektualizatsii y transformatsii suspilstva: ideolohiia, tekhnolohii ta priorytety: kolektyvna monohrafiia. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2021. С. 106–125.
7. Odehov Yu. Instrumenty otsinky efektyvnosti roboty z upravlinnia personalom // Kadrovyk. Kadrovyi menedzhment. 2017. № 6. S. 16–21.
8. Petrenko E. A. Systema upravlinnia personalom komertsiiynykh pidpriemstv // Upravlinnia rozvytkom personalu. 2018. № 02 (26). S. 102–110.
9. Pohodina H. V. Podviinyi efekt : upravlinnia personalom v sotsialnomu i ekonomichnomu aspektakh // Dovidnyk kadrovyka. 2016. № 1. S. 103–106.
10. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018 // Mizhnarodne doslidzhennia konsal'tynhovoї kompanii «Deloitte Touche Tohmatsu Limited». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-10.pdf>.



11. Human resource management system. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system)
12. Tatula B. E. Problemy otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom // Korporatyvnyi menedzhment. 2015. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>
13. Brown E. Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management>.
14. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/>
15. HRM-systema Hurma. URL: <https://hurma.work/>
16. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). R. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06)
17. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/humancapital-management/>
18. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/>
19. SAP SuccessFactors: Upravlinnia personalom i zaokhochennia spivrobitnykiv. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html>
20. Tan C., Nasuridin A. Human resource management practices and organizational innovation. An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research. 2010. Vol. 2, No. 4. R. 105–115.
21. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
22. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/>