



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.95/96:004

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: МОЖЛИВОСТІ HRM-СИСТЕМ

Ірина Варіс; Оксана Кравчук; Єлизавета Паращук

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

Резюме. Присвячено дослідженню цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу. Цифрова трансформація менеджменту персоналу змінила бізнес-процеси в компанії, створила цифрове робоче середовище, впровадила сучасні цифрові технології. Тому актуальним є визначення сучасних способів цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем, ідентифікація їх функціоналу та можливостей. Цифрова трансформація бізнес-процесів у HR-менеджменті через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє оптимізувати роботу з паперовими документами, покращити процедури та операції з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність мобільнішою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому. Проведено аналіз можливостей сучасних вітчизняних та закордонних HRM-систем, виявлено їх переваги та недоліки. Порівняльний аналіз сучасних HRM-систем дозволив узагальнити можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу з їх використанням. Розроблено рекомендації щодо оцінювання ефективності використання HRM-систем у практику менеджменту персоналу сучасної компанії, визначено ключові напрями та показники, які характеризують процес упровадження програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу. Реалізація ініціативи з цифрової трансформації HR-процесів є важливим завданням для підприємств. На практиці критично важливо мати оцінку реальної картини протікання процесу цифровізації та його ефективності. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу передбачає використання платформ для персоналу, які пропонують функціональні можливості для автоматизації багатьох HR-процесів. Компанії використовують HRM-системи, які дають можливість управління основними HR-функціями в рамках централізованої системи, яка оптимізує бізнес-процеси менеджменту персоналу і звітність. HRM-системи є одним з найважливіших корпоративних додатків, використовуваних у компаніях усіх розмірів і в усіх видах економічної діяльності. Методи та способи оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів поки що недостатньо вивчені, що може стати перспективами подальших досліджень у цьому напрямку.

Ключові слова: менеджмент персоналу, HR-процеси, цифровізація, HRM-система, ефективність цифровізації.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Отримано 25.01.2022

UDC 005.95/96:004

**HR-MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES DIGITALIZATION:
HRM-SYSTEMS POSSIBILITIES****Iryna Varis; Oksana Kravchuk; Yelyzaveta Parashchuk***Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

Summary. Digitalization of business processes of personnel management is investigated in this paper. The digital transformation of personnel management has changed the company's business processes, created a digital work environment, and introduced modern digital technologies. Therefore, it is important to identify modern ways of digitizing business processes of personnel management by using HRM-systems, as well as identify their functionality and capabilities. Digital transformation of business processes in HR management through social, mobile, analytical and cloud technologies allows to optimize work with paper documents, improve procedures and operations of personnel management, reduce their complexity, make all HR activities more mobile. This makes it possible not only to improve the involvement and retention of employees, but also significantly increase the success of the company through continuous transformation, which is important for business as a whole. Capabilities of modern domestic and foreign HRM-systems are analyzed and their advantages and disadvantages are identified in this paper. Comparative analysis of modern HRM-systems allows to generalize the possibilities for automating personnel management's main business processes. Recommendations for evaluating the effectiveness of HRM-systems into practice of modern company's personnel management are proposed. Key areas and indicators that characterize the features of software for personnel management automation are identified. Implementation of the initiative on digital transformation of HR-processes is an important task for enterprises. In practice, it is crucial issue to have an assessment of the real picture for digitization process and its effectiveness. The digitalization of personnel management's business processes involves the usage of platforms for personnel, which offer functionality to automate many HR processes. Companies use HRM-systems, which allow managing key HR-functions within centralized system that optimizes personnel management's business processes and reporting. HRM systems are the most important applications used in companies of all sizes and in all types of economic activities. The methods and the ways for evaluating the effectiveness of HR-processes' digitization are not yet sufficiently investigated, which in turn, gives prospects for further research in this area.

Key words. personnel management, HR-processes, digitalization, HRM-system, remote work, digitalization effectiveness.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Received 25.01.2022

Постановка проблеми. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу в організації має бути націлена не тільки на підвищення ефективності діяльності в цій сфері, але й на сприяння ефективній трудовій діяльності працівників та досягнення цілей стратегії організаційного розвитку. У першу чергу це розширює сферу відповідальності HR-менеджерів в рамках впровадження цифрових технологій для оптимізації та поліпшення бізнес-процесів менеджменту персоналу, контролю їх кінцевих результатів. Найбільший потенціал у виконанні цього завдання мають HRM-системи, які є найбільш затребуваними в сучасній бізнесовій практиці способом менеджменту персоналу. Вони дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій віддає перевагу більшість клієнтів, працівників, керівників і підприємців у світі.

Пандемія COVID-19 повністю змінила способи й підходи реалізації бізнес-процесів менеджменту персоналу; основним напрямом такої зміни стало масштабне перенесення їх у цифрове середовище. Тому HR-команди мають швидко адаптуватися до мінливих умов, діяти оперативно та гнучко, виділяти першочергові та пріоритетні напрями цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу. У цьому контексті разом з проблемами максимальної цифровізації та автоматизації усіх бізнес-процесів компанії актуалізуються пріоритетні завдання у сфері менеджменту персоналу щодо вибору та

впровадження оптимального програмного забезпечення й адаптації під нього системи оцінювання та контролю персоналу, розроблення системи KPI, які враховують нові вимоги глобальних соціоекономічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вдосконалення бізнес-процесів менеджменту персоналу в умовах цифровізації є відносно новим та актуальним на сьогодні. Проблематику цього напрямку висвітлили в наукових працях Наторіна А. О., Бей Г. В. та Середа Г. В., Куйбіда В., Січкаренко К., Семенчук О., Гвеноле Н., Кеннеді Е. Окремо варто відзначити доробок Колота А. М. та Герасименко О. О., які у своїх наукових роботах розглядали цифрову трансформацію та нові бізнес-моделі в якості детермінантів формування економіки нестандартної зайнятості [6]. Автори статті у своїх попередніх працях акцентували увагу на цифровізацію HR-процесів у сучасних компаніях [4; 13; 16; 17]. У процесі дослідження публікацій авторів Лопушняк Г. С. [18], Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С. [14] виявлено, що високий рівень цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу є необхідною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасного бізнесу. Наявність та впровадження HRM-систем на сьогодні стало обов'язковим та неминучим явищем, гарантією економії робочого часу та ефективного налагодження системи контролю при дистанційній зайнятості.

Метою дослідження є визначення сучасних способів цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем, ідентифікація їх функціоналу та можливостей.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: провести аналіз різних HRM-систем, їх переваг та недоліків, визначити головні способи цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу, розробити рекомендації щодо оцінювання ефективності їх використання.

Для вирішення поставлених завдань використано методи: процесний підхід, компаративний аналіз, узагальнення, аналогії.

Виклад основного матеріалу. Сучасні соціоекономічні умови змусили українські компанії перевести бізнес в онлайн та створити дистанційний режим роботи частини персоналу. Такі реалії стали новими та незвичними для персоналу: не вистачає досвіду віддаленої роботи, виникають труднощі в організації трудового процесу та інші. Тому актуалізується пошук нових способів, інструментів, технологій, які б дозволили ефективно реалізовувати бізнес-процеси менеджменту персоналу віддалено, найбільш затребуваними з яких на сьогодні є HRM-системи. Змістовний аналіз та порівняння різноманітних HRM-систем дозволяє узагальнити їх можливості автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу (далі – HR-процесів), а саме: менеджменту продуктивності персоналу, кадрового планування та прогнозування, добору персоналу, оцінювання, оформлення трудових відносин, нормування праці, менеджменту робочого часу тощо. Віддаючи належне науковому доробку провідних вітчизняних та закордонних науковців у сфері цифровізації бізнесу, проблема залишається невичерпною. Слід зауважити фрагментарність досліджень щодо управління та розвитку віддалених форм організації трудової діяльності, забезпечення ефективної роботи в дистанційному режимі в сучасних умовах цифровізації. Раніше всі процеси управління та організації персоналу відбувалися в межах офісу, зараз керівникам необхідно забезпечувати виконання завдань в онлайн режимі, на що часто не вистачає досвіду. Необхідним стає знайти відповіді на питання – «Як ефективно організувати роботу HR-команд в онлайн режимі, щоб згуртувати ефективні віртуальні команди, підвищити продуктивність праці, отримати високі результати?» та «Які нові цифрові технології та програмне забезпечення відповідають сучасним викликам та потребам компаній щодо автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу?». Тому наразі стали

актуальними дослідження та аналіз наявних на українському та зарубіжному ринках HRM-систем та оцінювання ефективності їх упровадження в практику автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу.

Робоча сила зараз стикається з серйозними проблемами внаслідок впливу пандемії, яка поставила багато вимог перед HR-процесами. В останній період HR-менеджерам раптово довелося керувати цілими відділами в режимі онлайн та підтримувати працівників, які працюють віддалено. Звичайні процеси добору та адаптації нового персоналу відбувалися лише онлайн. Крім того, багатьом компаніям довелося вводити скорочення робочого часу протягом тривалого періоду. Водночас спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Пандемія показала, що HR є і має бути цифровим, щоб не відставати від мінливого медіа-ландшафту, тому що зараз претенденти в основному шукають підходящу роботу в Інтернеті, де очікують розміщення цікавих можливостей і професійної присутності компаній.

Цифрова трансформація HR-процесів через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому. Зокрема, нещодавнє опитування Gartner підтверджує, що 58% HR-директорів та керівників служб персоналу вказали, що здійснення бізнес-трансформацій (включаючи цифрову трансформацію) є головним пріоритетом [10]. З іншого боку, згідно з опитуванням Dell Technologies [15], яке охопило респондентів з 17 країн світу, важливість розвитку цифрових технологій в компаніях є високою для сучасної молоді, оскільки 91% опитуваних стверджують, що одним з основних чинників при влаштуванні на роботу буде те, які цифрові технології запропонує роботодавець; 80% вважають, що технології і автоматизація посприяють формуванню більш справедливого робочого середовища, запобігаючи дискримінації й упередженості.

Цифрова трансформація повністю змінить роботу HR-відділів у найближчі кілька років. Цифровізація усуває рутинні HR-процеси, виводить на новий рівень усі напрямки роботи HR-менеджерів. Щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними, вони мають розуміти цю зміну та формувати необхідні цифрові компетентності, щоб успішно орієнтуватися в новій цифровій реальності. Крім того, HR-менеджери відіграють важливу роль у віддаленому формуванні корпоративної культури, створенні цифрової культури компанії, розробленні норм і правил внутрішньокорпоративних цифрових комунікацій.

Кажучи про вплив цифрової трансформації на HR-процеси, треба відзначити, що відбувся тектонічний зсув у їх структурі в сучасній компанії. У постковідних умовах HR-менеджери стикаються з подвійною проблемою: трансформувати власний спосіб роботи, одночасно трансформуючи робочі місця та HR-процеси загалом. Технологічно досвідчені HR-фахівці, які відкриті для нових платформ і способів роботи, які забезпечують гнучкість шляхом постійної адаптації до нових викликів, мають помітний вплив на результати бізнесу та розвиток працівників. Для цього їм важливо бути в курсі сучасних цифрових інструментів автоматизації HR-процесів, які допоможуть гарантувати найкращий результат.

Цифровізація менеджменту персоналу внесла зміни у численні напрямки роботи, створила цифрове робоче середовище, трансформувала функції та бізнес-процеси менеджменту персоналу шляхом упровадження новітніх цифрових технологій, інструментів та програмних продуктів [3], які узагальнено на рис. 1.



Рисунок 1. Напрями впливу цифровізації на бізнес-процеси менеджменту персоналу

Figure 1. Directions of digitalization influence on personnel management business processes

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. 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.

Але глобальні цілі будь-якого HR-підрозділу завжди залишаються незмінними: залучати 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 автоматизованих 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

Table 1. Advantages and disadvantages of HR business processes digitalization by means of HRM-systems

Переваги	Недоліки
1	2
SAP HCM [9]	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність хмарних рішень successfactors, що відповідають за процеси добору та адаптації, інструменти залучення кращих кандидатів, які значно прискорюють процес прийому нових працівників на роботу; • можливість управління фінансовими документами працівників, у тому числі зарплатами, преміями та відрахуваннями; • наявність єдиної системи оцінювання, атестації, зворотного зв'язку й коучингу; • можливості управління процесами навчання та розвитку; • можливості управління обліком робочого часу та відпочинку 	<p>Відсутність можливості автоматизації процесів: безпеки праці персоналу, організації робочих місць, оформлення трудових відносин.</p> <p>Процес аналізу робіт охоплений лише частково</p>

Oracle HCM [7]	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • наявність комплексного рішення для управління персоналом, управління талантами, управління робочою силою та фондом оплати праці; • наявність хмари, яка об'єднує все підприємство у сфері управління персоналом, фінансів, ланцюга постачання та досвіду клієнтів; • рекомендації на основі штучного інтелекту пропонують дії, що покращують процес прийняття рішень та підвищення продуктивності; • можливість інтегрувати соціальні програми як у внутрішні, так і зовнішні мережі; • можливість оптимізації планування кадрового резерву; • наявність мобільного доступу до інформації; • наявність різних засобів пошуку та адаптації персоналу; • наявність удосконалення інтерфейсу; допомагає поліпшити процеси рекрутингу 	<p>У доборі немає введення в роботу.</p> <p>Немає можливості працівникам оновлювати власні профілі.</p> <p>Мобільні програми недоступні для всіх клієнтів</p>
Microsoft Dynamics 365 for Human Resources [4]	
<ul style="list-style-type: none"> • можливість створення конкурентоспроможних програм, які відповідають новим законодавчим вимогам; • наявність програми компенсацій за заданими критеріями, які зручно коригуються окремо або разом, щоб автоматизувати розгортання в масштабі компанії; • наявність управління соцпакемом за допомогою гнучких інструментів; • наявність рішення для управління виплатами заробітної плати, планування бюджету, роботи зі звітами (Ceridian Dayforce) та рішення для відстеження всіх операційних витрат (Dynamics 365 Finance); • можливість пошуку кандидатів, інтегруючись з існуючими системами підбору персоналу (LinkedIn, Talent Solutions); • можливість оновлення та управління інформацією про кожного працівника; • наявність спеціальних модулів для самообслуговування; • наявність системи кадрової аналітики; • можливість користуватися даним програмним забезпеченням не лише з комп'ютера, а й інших девайсів 	<p>Способи зв'язку зі службою підтримки не вказано.</p> <p>Додаткова плата за розширену підтримку збільшує вартість.</p> <p>Відсутнє управління витратами на персонал.</p> <p>Недостатнє налагоджене оперативне управління підрозділами і працівниками</p>
Workable [11]	
<ul style="list-style-type: none"> • можливість здійснювати пошук та оцінювати велику кількість кандидатів; • наявність інструментів для порівняння кандидатів; інформативної аналітики та інформаційної панелі; • можливість здійснювати аналітику, імпорт та експорт даних; • наявність функціоналу: управління добором і кандидатами; публікація на сайті роботи в один клік; брендинг 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 	<p>Не охоплюються процеси: аналізу робіт; кадрове планування та прогнозування; оцінювання персоналу; менеджмент продуктивності персоналу; оформлення трудових відносин; адаптація персоналу, кадрове діловодство тощо</p>
Hurma [5]	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Відсутність можливості автоматизації процесів навчання працівників; управління трудомісткістю; управління витратами на персонал; безпека праці, мотивація</p>

Закінчення таблиці 1

PeopleForce [8]	
<ul style="list-style-type: none"> • можливості самообслуговування для працівників; • можливості гнучкого управління відпустками: налаштування типів відпусток, розрахунок балансу й автоматизація системи запиту і підтвердження відпусток; • можливість автоматизації рекрутингу: зчитування інформації з резюме, linkedin розширення, автоматизації відправки імейлу та тестування; • можливість слідкувати за відгуками інтерв'юерів, рейтингом, контактними даними кожного кандидата в одному місці; • швидке настроювання та створення звітності; • можливість пройти навчання по продукту або розвитку soft skills. 	Відсутність можливості автоматизації процесів аналіз робіт; адаптація; нормування праці; безпека праці; мотивація.
BambooHR [1]	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність єдиної і безпечної бази даних з потужними аналітичними звітами, які допомагають поліпшити організацію й простежувати результати управління персоналом; • можливість відстеження, пошуку, оцінювання й добору потрібних людей з мінімальними затримками часу і загальним контролем процесу; • наявність повного набору автоматизованих інструментів для попередньої підготовки до добору працівника і його адаптації при виході на роботу; • наявність функції обліку робочого часу та відпочинку, управління пільгами; • наявність новітніх інструментів для вимірювання залученості персоналу, що допомагає вибудовувати культуру й стимулювати організаційне зростання 	Відсутність можливості автоматизації процесів оцінювання персоналу; обслуговування робочих місць; аналіз робіт; визначення вимог до компетентностей; управління трудовою кар'єрою; безпека праці персоналу
Zoho People [12]	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Відсутність можливості автоматизації процесів управління розвитком працівників; моніторинг настрою працівників
BAS ERP Управління персоналом [2]	
<ul style="list-style-type: none"> • 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; • можливість налаштування індивідуального інтерфейсу для кожного користувача, враховуючи його дані та посаду 	Відсутність можливості автоматизації процесів: добір персоналу та адаптація, управління за компетентностями, тощо

Примітка: складено авторами на підставі [1; 2; 4; 5; 7; 8; 9; 11; 12].

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 та безпеку. 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. Оцінювання можливостей цифровізації HR-процесів за допомогою HRM-систем представлена у таблиці 2.

Таблиця 2. Оцінювання можливостей цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою HRM-систем**Table 2.** Possibilities assessment of HR business processes digitization by means of HRM-systems

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable	Hurma	PeopleForce	BambooHR	Zoho People	BAS ERP
1	Кадрове планування та прогнозування	+	+/-	+	-	+	+/-	+	-	+
2	Добір персоналу	+	+	+	+	+	+	+	-	-
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	+	+	-	-	+
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	+	-	+	+	+	-	+
5	Аналіз робіт	+	-	+/-	-	+	-	-	+	-
6	Управління компетентностями	-	-	+	+	+	+	-	-	-
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	-	-	-	+	-	+
8	Адаптація персоналу	+	+	+	-	+	-	+	-	-
9	Кадрове діловодство	+	+/-	+	-	+	+	+	+	+
10	Управління навчанням працівників	+	+	+	-	-	-	+/-	-	-
11	Управління трудовою кар'єрою	+	-	+	+/-	+	+	-	+	+
12	Обслуговування робочих місць	-	-	+	+/-	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	+	-	-	-	+/-	+	-
14	Менеджмент робочого часу	+	-	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами й працівниками	+	-	+	+	-	-	+	-	-
16	Безпека персоналу	-	+/-	+	-	-	-	-	-	+
17	Мотиваційний менеджмент	+	+	+/-	-	-	-	+	-	+
18	HR-аналітика	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	-	-	-	-	-	+/-	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Примітка: складено автором на підставі [1; 2; 4;5; 7; 8; 9; 11; 12].

Проведений аналіз показує, що зараз найбільш представлені HRM-системами є наступні HR-процеси: добір персоналу, менеджмент продуктивності, кадрове діловодство, управління трудовою кар'єрою, менеджмент робочого часу, HR-аналітика та автоматизація HR-процесів. Деякі процеси управління персоналом частково підтримуються функціоналом досліджуваних HRM-систем, зокрема кадрове планування та прогнозування, оцінювання персоналу, визначення вимог до компетентностей працівників, оформлення трудових відносин, адаптація персоналу, оперативне управління підрозділами і працівниками та мотивація й стимулювання. Такі цифрові HR-процеси, як аналіз робіт, управління навчанням працівників, організація й обслуговування робочих місць, нормування праці й управління трудомісткістю, безпека праці персоналу, управління витратами на персонал не часто охоплюються HR-системами.

Досвід української HR-практики показує, що більшість організацій навіть не намагаються максимізувати процеси цифровізації та їх можливості: найбільш використовуваними є соціальні мережі, сайти пошуку роботи, чати (Telegram, Viber) та пошта – оскільки відсутність даних ресурсів унеможливорює процеси у сфері HR. Більшість HR-менеджерів та керівників компаній впевнені в реаліях сьогодення та в можливості адаптації трудових ресурсів до вимог 2022 року. Але все ж таки

залишаються такі працівники, що мають власні страхи, побоювання або упередження, через які їм важко переступити, тому вони й відмовляються від адаптації до сучасних умов.

Реалізація ініціативи з цифрової трансформації HR-процесів є важливим завданням для підприємств. Вимірювання ефективності цифрової трансформації – це складне завдання й багато компаній взагалі уникають її контролювати. Вони захоплюються запуском новаторської ініціативи з цифрової трансформації, що такі важливі питання, як ключові показники ефективності (KPI) відсуваються на задній план. Деякі компанії взагалі не можуть досягти цифрової трансформації, але з розвиненою системою моніторингу прогресу та виявлення слабких місць можна коригувати курс на шляху до досягнення більшого успіху.

Визначення метрик для вимірювання цифрової трансформації є складним завданням. Коли цифрова трансформація виглядає по-різному для всіх організацій, немає універсальних показників, які можна було застосовувати всім підприємствам. Там, де деякі компанії вперше впроваджують цифрові системи, інші переходять від застарілих систем до складніших хмарних платформ. Однак інші додають нові програми та інструменти частинами, щоб доповнити свою існуючу цифрову діяльність. Відсутність послідовності в ініціативах із цифровізації робить створення ключових показників ефективності складним завданням.

Методи та способи оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів поки що недостатньо вивчені, тому цей напрям досліджень є дуже актуальним. Проте для компанії на практиці критично важливо мати оцінку реальної картини протікання процесу цифровізації та його ефективності. З цією метою, на нашу думку, можуть бути використані перераховані нижче напрями аналізу та відповідні їм показники.

Співставлення чисельності користувачів щодо кількості придбаних ліцензій. Одним із важливих показників є порівняння кількості придбаних ліцензій із чисельністю працівників, які фактично використовують програмне забезпечення. Це порівняння надає базове уявлення про швидкість впровадження програмного забезпечення. Наприклад, якщо 90% ліцензій використовуються, можна припустити, що цифровізація є ефективною. Якщо використовується лише 30% ліцензій, то це означає повільну цифровізацію в компанії.

Аналіз рівня автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу через використання HRM-систем у компанії. Рівень автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу свідчить: про масштаби впровадження HRM-системи у практику діяльності; про глибину освоєння менеджерами з персоналу доступних цифрових інструментів HRM-системи і фактичну їх результативність; про повноту використання функціоналу HRM-системи; про можливості покращення використання даного програмного забезпечення.

Обсяг додаткових доходів, пов'язаних із впровадження HRM-системи. Подібно до вимірювання продуктивності, можна виміряти, наскільки цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу впливає на дохід, як різні цифрові HR-інструменти, зокрема HRM-системи, підтримують зусилля щодо підвищення операційної ефективності.

Зменшення трудомісткості бізнес-процесів менеджменту персоналу. Кажучи про використання HRM-системи, економію трудових затрат менеджера з персоналу виміряти складно через поступовий характер автоматизації процедур та операцій. Проте можна проаналізувати трудові затрати на конкретні завдання до впровадження HRM-системи, а потім порівняти їх із результатами після автоматизації.

Задоволеність користувачів HRM-системи. Впровадження HRM-систем передбачає не тільки технологічні нововведення. Увагу варто приділити також

формуванню окремих аспектів корпоративної культури, пов'язаної насамперед з аспектами конфіденційності інформації та правилами цифрової (віртуальної) комунікації. На початкових етапах упровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси менеджменту персоналу варто також звернути увагу на підтримання роботи персоналу в період змін. Зокрема, для підтримання вмотивованості працівників щодо освоєння нового програмного продукту необхідний постійний моніторинг рівня задоволеності користувачів новим програмним забезпеченням, аналіз проблемних моментів його імплементації в робочі процеси за допомогою організації постійного зворотного зв'язку. Для цього ефективним стане проведення анонімного опитування серед користувачів HRM-системи та створення прямих каналів комунікації щодо проблем автоматизації конкретних трудових операцій.

Висновки. Цифровий HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи працівників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники надають рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії й програми цифрового управління персоналом. Упровадження програмного забезпечення для цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу передбачає використання платформ для персоналу, які пропонують функціональні можливості для багатьох категорій HR програмного забезпечення. HRM-системи використовуються для управління всією інформацією про людські ресурси в рамках інтегрованої модульної системи. Компанії використовують HRM-системи для управління важливими HR функціями, такими як добір, менеджмент продуктивності та навчання персоналу в рамках централізованої системи, яка оптимізує бізнес-процеси менеджменту персоналу і звітність. HRM-системи завдяки модульному дизайну можуть бути налаштовані та організовані відповідно до організаційних потреб.

Необхідність у впровадженні HRM-систем визначається такими критичними для успішного розвитку бізнесу потребами, як: управління витратами (витрати на оплату праці є однією з найбільших витратних статей), ефективне управління бізнес-процесами, дотримання всіх правових норм, що регламентують взаємовідносини працівника і роботодавця. Використання HRM-систем дозволяє грамотно вирішувати складні питання, реалізовувати гнучкі схеми розрахунку заробітної плати та кадрового документообігу; підвищення цінності людського капіталу. Відповідно впровадження та використання HRM систем в HR-практику дасть змогу компанії економити час, зберігати всі дані на хмарних сервісах та автоматизувати більшість бізнес-процесів, що, своєю чергою, матиме позитивне відображення на прибутку компанії. HRM-системи є одним із найважливіших корпоративних додатків, що використовуються у компаніях усіх розмірів і у всіх видах економічної діяльності. Але завдання щодо розроблення показників ефективності оцінювання цифровізації менеджменту персоналу досить повністю не реалізовані в компаніях, що є перспективами подальших досліджень у цьому напрямку.

Conclusions. Digital HR integrates social networking, mobile applications, analytics, and cloud technology, providing a new platform to improve employee performance and job-applicants experience. While manufacturers provide solutions, companies need to build their own integrated digital personnel management strategies and programs. Digital HR integrates social networking, mobile applications, analytics, and cloud technology, providing a new platform to improve employee performance and job-applicants experience. The implementation of software for digitization of personnel management involves the usage of platforms for personnel, which offer functionality for many HR software categories. HRM systems are used to manage all human resources information within integrated modular system. Companies use HRM systems to manage

important HR functions, such as recruitment, performance management and staff training, as part of centralized system that optimizes business management processes and reporting. Due to the modular design, HRM systems can be configured and organized according to organizational needs.

The need for HRM-systems implementation is determined with such critical needs for successful business as: cost management (labor costs are one of the largest cost items), effective business process management, compliance with all legal regulations which involve employee-employer relations. The usage of HRM-systems competently allows to solve complex problems, implementing flexible schemes for calculating wages and staffing, which in turn, increases the value of human capital. Accordingly, the implementation and usage of HRM systems in HR practice will save the company's time, give possibility to store all the data on cloud services and automate most business processes, which will make a positive impact on the company's revenues. HRM systems are the most important applications used in companies of all sizes and in all types of economic activities. However, the tasks to provide and verify indicators for evaluation the effectiveness of personnel management digitalization are not solved completely, which in turn, gives prospects for further investigations in this area.

Список використаної літератури

1. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 28.01.2022).
2. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 28.01.2022).
3. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (дата звернення: 27.01.2022).
4. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/> (дата звернення: 28.01.2022).
5. HRM-система Hurma. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 28.01.2022).
6. Kolot A. and Herasyenko 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)
7. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/human-capital-management/> (дата звернення: 28.01.2022).
8. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/> (дата звернення: 28.01.2022).
9. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html> (дата звернення: 28.01.2022).
10. 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> (дата звернення: 28.01.2022).
11. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення: 28.01.2022).
12. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 28.01.2022).
13. 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>
14. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
15. Исследование Dell: поколение Z хочет больше общаться и развивать коммуникативные навыки. 2018. URL: <https://hi-tech.ua/issledovanie-dell-pokolenie-z-hochet-bolshe-obshhatsya-i-gazvivatkommunikativnyie-navyiki/> (дата звернення: 28.01.2022).
16. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
17. 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>
18. 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.

References

1. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (accessed: 28.01.2022). [In English].
2. BAS ERP Upravlinnya personalom. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (accessed: 28.01.2022). [In English].
3. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (accessed: 27.01.2022) [In English].
4. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/> (accessed: 28.01.2022). [In Russian].
5. HRM-systema Hurma. URL: <https://hurma.work/> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
6. 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)
7. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/human-capital-management/> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
8. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
9. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html> (accessed: 28.01.2022). [In Ukrainian].
10. 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> (accessed: 27.01.2022). [In English].
11. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
12. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (accessed: 27.01.2022). [In English].
13. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zavorodnya S. A. Tsyfrova transformatsiya biznesu: vybir, vprovadzhennya ta vdoskonalennya CRM-system. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi. 2021. T. 5. No. 2. P. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
14. Danylyvych N. S., Rudakova S. H., Shchetinina L. V., Kasyanenko Ya. A. Didzhitalizatsiya HR-protseviv v suchasnykh realiyakh. Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk. 2020. No. 3. P. 147–157 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
15. Issledovanie Dell: pokolenie Z hochet bol'she obshchat'sya i razvivat' kommunikativnye navyki. 2018. URL: <https://hi-tech.ua/issledovanie-dell-pokolenie-z-hochet-bolshe-obshhatsya-i-razvivatkommunikativnyie-navyiki/> (accessed: 28.01.2022). [In Russian].
16. Kravchuk O. I. Tsyfrova kompetentnist' menedzhera z personalu. Sotsial'no- trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. 2018. No. 1. P. 172–191.
17. Kravchuk O. I., Varis I. O., Zaryvnykh K. V. Tsyfrovii tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19. Ekonomika ta suspil'stvo. 2021. No. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
18. Lopushnyak H. S., Kravchuk O. I. Reinzhyrnyh biznes-protseviv upravlinnya personalom v tsyfrovii ekosystemi. Upravlinnya personalom v umovakh intelektualizatsiyi y transformatsiyi suspil'stva: ideolohiya, tekhnolohiyi ta priorytety: kolektyvna monohrafiya. L'viv: NU “L'vivs'ka politekhnika”, 2021. P. 106–125.