

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ  
HR-ТЕХНОЛОГІЙ**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 651-УП,  
спеціальності 051 «Економіка»  
«Управління персоналом та економіка  
праці»

**Пілат Юлія Дмитрівна**\_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент кафедри бізнесу та  
управління персоналом

**Кифяк Вікторія Іванівна**\_\_\_\_\_

До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_ від 7 грудня 2023 р.  
Завідувач кафедрою бізнесу та управління персоналом  
\_\_\_\_\_ проф. Ю.М. Лопатинський

### Анотація

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці», Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023.*

**Юлія Пілат. Соціально-економічна оцінка ефективності HR-технологій.**

У роботі досліджено сутність та різновиди HR-технологій в управлінні персоналом. Подано методичні підходи до оцінки впливу цих технологій на ефективність управління організацією та визначено ключові індикатори ефективності їх використання на підприємстві.

Проведено стратегічний аналіз розвитку ринку HR-технологій в Україні. Детально охарактеризовано цифрові HR-технології ТОВ «Епіцентр К» та визначено соціально-економічний ефект від впровадження HR-технологій на досліджуваному підприємстві.

Запропоновано систематизувати інструменти цифровізації соціально-економічної оцінки HR-технологій та представлено впровадження системи індикаторів соціально-економічної оцінки на прикладі ТОВ «Епіцентр».

**Ключові слова:** HR-технології, персонал, соціально-економічна оцінка, HR-метрики, цифрові інструменти, HRM-система.

### ABSTRACT

*Master's thesis for a master's degree in 051 Economics, EP Human Resource Management, Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.*

**Pilat Yuliia. Socio-economic evaluation of HR technologies effectiveness.**

The work examines the essence and types of HR technologies in HR management. Methodical approaches to assessing the impact of these technologies on the effectiveness of organizational management are presented and key indicators of the effectiveness of their use at the enterprise are determined.

A strategic analysis of the development of the HR technology market in Ukraine was conducted. The digitized HR technologies of Epicenter K LLC are characterized in detail, and the socio-economic effect of the implementation of HR technologies at the investigated enterprise is determined.

It is proposed to systematize the tools of socio-economic assessment digitalization of HR technologies and the implementation of the system of socio-economic assessment indicators is presented on the example of "Epicentr" LLC.

**Keywords:** HR technologies, personnel, socio-economic assessment, HR metrics, digital tools, HRM system.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Ю. Пілат**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ.....	7
1.1. Сутність та види HR-технологій в управління персоналом.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінки впливу HR-технологій на ефективність управління організацією.....	13
1.3. Ключові індикатори ефективності застосування HR-технологій на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ HR- ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1. Стратегічний аналіз розвитку ринку HR-технологій в України.....	30
2.2. Характеристика HR-технологій в практиці діяльності «Епіцентр К».....	41
2.3. Соціально-економічний ефект від впровадження HR-технологій на досліджуваному підприємстві.....	51
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	59
3.1. Інструменти цифровізації соціально-економічної оцінки ефективності HR- технологій на підприємстві .....	59
3.2. Впровадження системи індикаторів соціально-економічної оцінки HR- технологій ТОВ «Епіцентр К».....	65
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	80
ДОДАТКИ .....	87

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Світова глобалізація та поява нових ІТ-технологій відбуваються відповідно до швидкості розвитку бізнесу. Сфера цифрових технологій в управлінні персоналом в даний час знаходиться на стадії становлення та швидкого розвитку. HR-digital – це підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, аналізу в реальному часі, інтеграції даних та технологічної гнучкості в галузі управління людськими ресурсами. Його мета визначена як управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій для підвищення ефективності HR-процесів. Тому використання цифрових технологій є нагальною необхідністю, що оптимізує процес управління персоналом. Наприклад, віртуальні інтерв'ю, застосування чат-ботів зводять до мінімуму суб'єктивний чинник при доборі персоналу і підвищує конкурентоспроможність бізнесу, безпосередньо впливаючи на його прибутковість.

HR-технології дозволяють менеджерам з персоналу не тільки здійснювати ефективний підбір працівників, а й їх адаптацію з мінімальними витратами часу та коштів, розробляти дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивної оцінки персоналу, організовувати ефективний процес навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє зростання задоволеності та лояльності персоналу. Таким чином, використання нових HR-технологій необхідне для управління талантами, прийняття стратегічних рішень та загального успіху організації. Від грамотних цифрових перетворень бізнес-процесів та використання нових технологій безпосередньо залежить конкурентоспроможність організацій у різних галузях.

HR-технології й досі залишаються одним із основних викликів для бізнесу. Проблематиці вивчення сучасних HR-технологій для бізнесу а також застосування цифрових технологій у різних його сферах присвячено роботи

багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: Бей Г., Длугопольська Т., Нагібіна Н., Данилевич Н., Рудакова С., Жуковська В. та ін.

Науковцями доводиться важливість проблеми дослідження сучасних HR-технологій для бізнесу, зокрема здійснено аналіз глибини проникнення передових технологій в основні бізнес-процеси та використання інструментів цифрової аналітики в сучасних реаліях.

**Мета роботи** полягає у дослідженні науково-методичних аспектів соціально-економічної оцінки HR-технологій та їх застосування у практиці діяльності підприємств.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- проаналізувати наукові підходи до сутності та значення HR-технологій у сфері управління персоналом.

- визначення методичних підходів до оцінки впливу HR-технологій на ефективність управління організацією.

- опис ключових індикаторів ефективності застосування HR-технологій на підприємстві.

- здійснення стратегічного аналізу розвитку ринку HR-технологій в Україні.

- аналіз HR-метрик ТОВ «Епіцентр К» в контексті сталого розвитку.

- проведення оцінки соціально-економічного ефекту від впровадження HR-технологій на досліджуваному підприємстві.

- розгляд інструментів цифровізації соціально-економічної оцінки ефективності HR-технологій на підприємстві.

- формування рекомендацій оптимізації системи індикаторів соціально-економічної оцінки HR-технологій на ТОВ «Епіцентр».

**Об'єктом дослідження** є соціально-економічна система оцінки HR-технологій на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та прикладні аспекти соціально-економічної оцінки HR-технологій на підприємстві.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.

У магістерській дисертації було використано такі методи та прийоми дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить рисунки та таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

#### 1.1. Сутність та види HR-технологій в управлінні персоналом

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та зростання конкурентоспроможної боротьби, найважливіше місце належить персоналу організації, його творчому потенціалу та креативності. Від кваліфікації, професіоналізму та ділових якостей персоналу залежить подальший сталий розвиток будь-якого підприємства. Для ефективного функціонування підприємства слід використовувати та впроваджувати у практичну діяльність інноваційні концепції та сучасні технології управління персоналом.

Важливість персоналу підприємства відзначалася багатьма вченими, зокрема, у працях К. Маркса у трудовій теорії вартості стверджував, що лише праця є тим ресурсом, який створює економічні багатства, а формування доданої вартості забезпечується комбінуванням природних ресурсів та праці [4].

Й. Шумпетер зазначав, що саме людська праця у різних проявах та формах, а також його організації за наявності дії різних стимулів забезпечує результат та сприяє функціонуванню економічної системи [36, с. 29].

Дзямуч М., Шматковська Т. у своїх дослідженнях дійшли висновку, що основою діяльності будь-якого підприємства є комунікації та взаємодія між індивідами від яких залежить формування кінцевого результату [31].

Загалом, під персоналом слід розуміти сукупність працівників організації, які обіймають певні посади і мають необхідну кваліфікацію, знання або мають практичний досвід. Поняття управління персоналом комплексне і включає ряд елементів: стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники

результативності управління персоналом і т.д. Під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частина функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети [29, с. 121].

Управління персоналом для підприємства здійснюється з допомогою функціональних підсистем, Управління персоналом для підприємства здійснюється з допомогою функціональних підсистем, зокрема: планування кадрів, рекрутингу та відбору, навчання і розвитку, оцінки та стимулювання праці, управління відносинами з персоналом та адмініструванням персоналу. Ці підсистеми взаємодіють між собою, утворюючи комплексну систему, спрямовану на оптимізацію робочих процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людських ресурсів. Функціонування будь-якої з перерахованих підсистем на підприємствах може забезпечувати, як окремий управлінський підрозділ, так і кілька підрозділів або окремі особи, на яких покладено зазначені функції (для малих підприємств), від прийняття рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства в цілому та забезпечення добробуту працівників.

У науковій літературі під технологіями розуміють сукупність засобів, процесів, операцій, методів; систему фізичних об'єктів; процес перетворення чи систему дій [34, с.73]. На нашу думку, під технологіями слід розуміти різні засоби (методи, процеси тощо), що забезпечують зміну стану, властивості тощо у процесі діяльності.

Під технологіями управління персоналом слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів для досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Технології управління персоналом слід розділяти на [34, с.73]:

- технології підбору персоналу;



- технології мотивації персоналу;
- технології навчання та розвитку персоналу;
- технології оцінки персоналу.

Спочатку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та його характеристика наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівникам внаслідок їх скорочення, ліквідації чи реорганізації підприємства
Аутстафінг	Залучення позаштатного фахівця або виведення персоналу за межі штату компанії-замовника та оформлення їх у штат компанії-провайдера.
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео технологій (zoom, meet і т.д.), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів тощо.
Гейміфікація рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема в рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, необхідними для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсинг	Підбір кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх та посвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг кадрів	Оренда працівників у сторонній організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних та цікавих людей
Прелімінаринг	Залучення перспективних молодих фахівців на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента.
Системи відстеження кандидатів (ATS)	Підбір персоналу з використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потребами найму
Скринінг	Швидкий підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками
Хедхантінг	Підбір персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Джерело: [43]

Поруч із простими методами мотивації персоналу можна використовувати сучасні технології управління [59]:

1) Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг) – це система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів:

- a) знання та вміння;
- b) вирішення проблем;
- c) відповідальність.

2) Золотий парашут. Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій йдеться про те, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні.

3) Кар'єрограма. Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час.

4) Метод МВО (управління за цілями). Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам та співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій чи винагород за результатами роботи.

5) Compensation (компенсації та пільги). Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що належать їм

6) КРІ (ключові показники ефективності). Усередині є корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність роботи окремими співробітниками.

7) Pay for Performance (плата виконання). Винагорода (заробітна плата, комісійні, премії тощо) виплачується працівникам залежно від індивідуальних та групових досягнень.

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

### Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, заснована на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, уміння працювати з великим масивом інформації, можливості моделювати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення.
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистого та творчого потенціалу працівників з метою отримання максимально можливого ефективного результату.
Модель навчання ISA	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину власним коштом і допомагає їй влаштуватися працювати, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування, досягаючи певного рівня заробітної плати
Тренінг	Метод інтенсивного навчання з використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ та дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок.
Самонавчання	Працівник самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичний досвід.
E-learning	Використання персоналом інформаційних та телекомунікаційних технологій з метою оволодіння навчальним матеріалом, набуття навичок, практичного досвіду.

Джерело: [64, с.32].

Далі проаналізуємо технології оцінки персоналу (табл.1.3). Представлені у таблицях 1-3 технології здатні значно розширити можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом у сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання відповідно до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, що дозволяють зробити процес управління персоналом ефективнішим та оперативнішим. Загальна система управління персоналом та методологія його побудови залежать від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління та підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології керування персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору,

мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів з метою досягнення поставленої мети перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Таблиця 1.3

### Технології оцінки персоналу

Назва	Характеристика
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення, чи відповідає певний співробітник посади. Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, що у дослідженні; 2) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей та методики дослідження; в) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів та складання звіту; 3) зворотний зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні.
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності. RACI – це аббревіатура, що включає чотири ролі: 1) responsible – відповідальний за роботу; 2) accountable – відповідальний результат; 3) consulted – консультант; 4) informed – поінформований.
Онлайн-система SHLTOOLS	З її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників.
Таємний покупець	Використовується для визначення, чи дотримується персонал магазину певні стандарти.
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно в потрібній послідовності перевірити, складається з максимально простих, точних та лаконічних дій.
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід до оцінки персоналу, що дозволяє виміряти продуктивність кожного працівника. Складається з: 1) self review – оцінка співробітника визначення, що корисного він зробив організації та свого відділу за певний період; 2) взаємодія персоналу та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360; 3) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученням до процесів організації, вкладом у прибуток та т.п.

Джерело: [49, с.18].

Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від управління використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності, що зумовлює актуальність подальших досліджень представленої проблематики.

Технології управління персоналом у різних організаціях постійно вдосконалюються, тим самим закладаючи нові концепції роботи. Сучасні

технології в управлінні персоналом дозволяють вирішити ряд не найпростіших завдань, які стоять перед кожною організацією. Так, при підборі фахівців необхідно приділяти увагу професійним та особистісним якостям претендента, щоб знати яким набором знань має спеціаліст на необхідну посаду [40].

Деякі види діяльності є дуже трудомісткими або обтяжливими, тому потрібна тривала кадрова реорганізація та наявність певних капіталовкладень. В даний час існують сучасні технології, які дозволяють вирішити проблеми організацій. Ефективна та універсальна HR-технологія може допомогти роботодавцям дуже швидко скоротити витрати та час на відбір талантів, одночасно прискоривши адаптацію та навчання нових експертів. В останні роки, коли концепція організацій, що самонавчаються, набрала обертів, розробка стратегій управління людьми стала дуже важливою. Основним ефектом від використання сучасних технологій є зниження плинності кадрів, витрат на підбір та адаптацію персоналу та підвищення рівня бізнес-процесів.

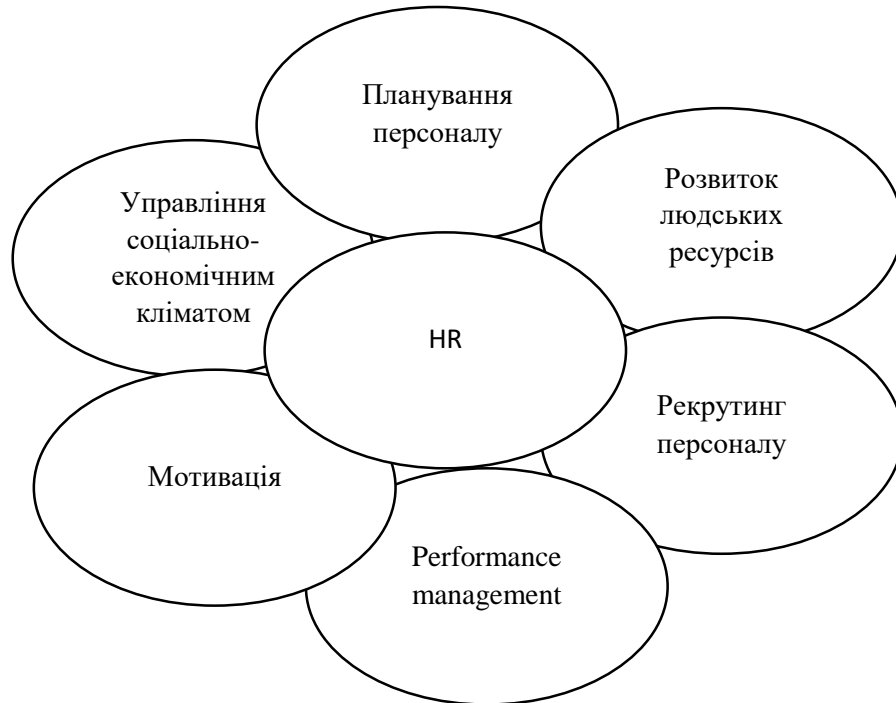
## **1.2. Методичні підходи до оцінки впливу HR-технологій на ефективність управління організацією**

Важливо аналізувати та оцінювати роботу відділу управління персоналом, оскільки це показує, наскільки дієвою та результативно є впровадження нових технологій та наскільки HR-технології сприяють досягненню цілей стратегії організації. Характеристика HR-технологій сучасності наведено в додатку А.

На практиці існує два підходи до оцінки HR-служб: стратегічний і тактичний. У стратегічному напрямку діяльність відділу кадрів охоплює опис і бачення кадрової політики компанії як системи цінностей, перспектив і практик у відносинах з працівниками.

До тактичних або оперативних методів роботи з працівниками відносяться: планування необхідної чисельності працівників, наймання та відбір працівників, коригування працівників, встановлення заробітної плати та

фондів заробітної плати, подальше підвищення професіоналізму працівників, навчання та оцінка. У HRM-функції чітко простежується тактична робота, включно з поточною роботою зі співробітниками. Сучасний підхід до функцій відділу кадрів проілюстровано нижче (рис. 1.1):



**Рис.1.1. Функції відділу HR**

Джерело: [41].

Планування людських ресурсів охоплює комплексну систему дій та стратегій, спрямованих на забезпечення відповідності кількості та якості працівників потребам підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Цей процес включає в себе:

1. Аналіз потреб, тобто визначення поточних та майбутніх потреб у працівниках на основі стратегії підприємства, розробка профілю робіт та визначення необхідних компетенцій.
2. Прогнозування робочого обсягу, а саме аналіз змін у виробництві, ринкових умовах та інших факторів для передбачення майбутніх потреб у робочій силі.

3. Планування заміщення вакансій – це розробка стратегій залучення та утримання кадрів, визначення способів компенсації, розвитку та стимулювання персоналу.

4. Аналіз зовнішнього середовища – це оцінка факторів, що можуть впливати на доступність працівників, таких як демографічні та економічні тренди, ринок праці тощо.

5. Розвиток резервів, тобто створення пулу кандидатів та резерву кадрів для заповнення ключових посад у майбутньому.

6. Впровадження стратегій адаптації – створення планів навчання, розвитку та перепідготовки працівників для забезпечення їхньої відповідності змінам в організаційному середовищі.

7. Моніторинг та коригування – постійне відстеження виконання планів та коригування їх в разі необхідності, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін.

Планування людських ресурсів є важливою складовою стратегічного управління персоналом, спрямованою на забезпечення оптимального використання працівників для досягнення успіху та сталого розвитку підприємства.

Програми з навчання та розвитку працівників охоплюють широкий спектр ініціатив та активностей, спрямованих на підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та підтримку особистого росту працівників:

1. Оцінка потреб у навчанні – аналіз здатностей та навичок працівників для визначення сфер, в яких необхідне подальше навчання та розвиток.

2. Онбординг (введення в роботу) – це програми для нових працівників, які допомагають їм швидше і ефективніше адаптуватися до робочого середовища та культури підприємства.

3. Професійний розвиток, а саме курси, семінари, воркшопи, тренінги, спрямовані на поглиблення професійних знань та навичок у конкретній області.

4. Лідерська програма включають тренінги для розвитку лідерських навичок, виявлення та підтримки талановитих лідерів усередині організації.

5. Онлайн-навчання передбачає використання електронних ресурсів та платформ для самостійного навчання, віртуальних курсів та вебінарів.

6. Менторські програми являють собою систему підтримки, де досвідчений співробітник (ментор) надає поради та допомогу менш досвідченому колезі.

7. Механізми вимірювання успішності навчання та розвитку, що дозволяють оцінити ефективність програм та внести необхідні корективи.

8. Програми, спрямовані на розробку планів кар'єрного росту для працівників та надання можливостей для професійного зростання.

Ці програми сприяють підтримці та розвитку персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

HR-технології управління соціально-психологічним колективом організації охоплюють різноманітні інструменти та системи, спрямовані на покращення взаємодії та підтримки міжособистісних відносин у колективі. До основних аспектів відносяться:

1. Використання електронних платформ для організації комунікації в команді, включаючи внутрішні чати, форуми, та корпоративні соціальні мережі для обміну інформацією та ідеями.

2. Використання опитувань та анкет для збору думок та вражень працівників щодо робочого оточення, командної динаміки та загального клімату в організації.

3. Застосування програм та інструментів для вимірювання та аналізу рівня задоволеності працівників та виявлення факторів, що можуть впливати на них.

4. Використання онлайн-інструментів для надання зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та вдосконалювати робочі процеси.



5. Системи для розвитку командної роботи, а саме використання технологій, які сприяють спільній роботі та обміну інформацією між членами команди, такі як проекти для спільного редагування документів, онлайн-збори та інші інструменти.

6. Електронні системи навчання, тобто впровадження електронних платформ для навчання та розвитку персоналу, які дозволяють працівникам здобувати нові знання та навички в зручній для них спосіб.

7. Аналітика соціального капіталу, тобто застосування аналітичних інструментів для вимірювання та аналізу соціального капіталу в колективі, враховуючи мережі взаємодії та взаємозв'язки між працівниками.

Ці технології сприяють покращенню комунікації, збільшенню ефективності та підвищенню задоволеності працівників, що в свою чергу може позитивно позначитися на робочій атмосфері та результативності всієї організації.

Performance менеджмент, або управління результативністю, представляє собою систему технологій та методів, спрямованих на ефективне вимірювання, оцінку та підтримку успішності працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні аспекти performance менеджменту включають:

1. Встановлення чітких та конкретних цілей для кожного працівника, які відповідають стратегічним завданням організації.

2. Створення планів та стратегій для досягнення визначених цілей, враховуючи індивідуальні компетенції та ресурси працівників.

3. Систематична оцінка досягнень працівників в контексті встановлених цілей, яка може включати самооцінку, оцінку керівника, колег, а також об'єктивні критерії вимірювання.

4. Надання конструктивного зворотного зв'язку щодо результатів та визначення можливостей для подальшого розвитку та удосконалення навичок працівників.

5. Регулярні розмови між керівником та підлеглим для обговорення досягнень, проблем та визначення подальших кроків.

6. Визначення систем винагороди та стимулювання, які сприяють досягненню високих результатів та залучають працівників до активної участі.

7. Використання інформаційних систем та аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних про результативність працівників.

Performance менеджмент спрямований на покращення ефективності роботи працівників, стимулювання їхнього розвитку та внесення значущого внеску в досягнення стратегічних цілей організації [35, с. 11].

В оцінці діяльності відділу HR застосовуються різні підходи та методи, які допомагають визначити ефективність його функцій та внесок у стратегічні цілі підприємства:

1. Оцінка ключових показників ефективності (KPI), тобто визначення та вимірювання ключових показників ефективності, таких як тривалість процесів найму, рівень задоволеності працівників, частота навчання та розвитку тощо.

2. Аналіз результатів рекрутингу – це вимірювання якості та ефективності процесів найму, включаючи оцінку якості приведених працівників, швидкість закриття вакансій та інші метрики.

3. Оцінка систем управління персоналом передбачає аналіз ефективності впроваджених систем для управління персоналом, таких як системи електронного документообігу, HR-інформаційні системи та інші інструменти.

4. Оцінка задоволеності клієнтів (внутрішніх відділів компанії) – збір фідбеку від внутрішніх клієнтів (менеджерів, працівників) щодо якості та ефективності послуг, які надає відділ HR.

5. Аудит HR-процесів – це детальний аналіз та оцінка всіх етапів роботи відділу HR з метою виявлення можливостей для оптимізації та удосконалення.

6. Застосування бенчмаркінгу як технологія порівняння результатів та процесів відділу HR з аналогічними показниками в інших організаціях для визначення конкурентоспроможності та впровадження кращих практик.

7. Оцінка фінансового внеску передбачає аналіз витрат та визначення ефективності витрат відділу HR в контексті покращення результативності бізнесу.

Ці підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для комплексної оцінки роботи відділу HR та його внеску у загальний успіх компанії.

Крім вищеописаного суб'єктивного підходу до оцінки, існує інший підхід, який дозволяє оцінити якою мірою безпосередні користувачі, лінійні менеджери, директори, та інші співробітники, задоволені якістю послуг відділом з персоналу. Якість послуг, що надаються відділом HR, можна визначити за такими критеріями [33]:

- здатність працювати у команді;
- якість, практичність і своєчасність рекомендацій і порад, що надаються, і ступінь в якій в кінцевому підсумку ці рекомендації мали практичне застосування;
- швидкість відповіді на запит;
- швидкість розгляду апеляцій та трудових конфліктів;
- розробка програм, що позитивно впливають на мотивацію, показники прихильності організації;
- ступінь у якій програми з навчання та розвитку позитивно впливають на показники праці.

Оцінити внесок відділу HR за цими показниками можна шляхом опитування як серед керівництва, так і серед інших співробітників. Наскільки співробітники задоволені роботою відділу HR можна з'ясувати, провівши опитування з таких питань:

- чи справедливо, на їхню думку здійснюються процедури просування по службі, процедури вирішення трудових конфліктів, система оплати та винагороди праці;
- чи задоволені вони ступенем залучення їх до прийняття управлінських рішень;

- чи існує на їхню думку рівність можливостей у просуванні по службі, системі доходів та виплат;
- можливості навчання та розвитку співробітників;
- наскільки співробітники можуть застосовувати та розкривати свої здібності;
- наскільки співробітники розуміють, що від них очікує керівництво;
- чи достатню підтримку та наставництво вони отримують від своїх безпосередніх керівників;
- чи задоволені співробітники умовами праці та технікою безпеки;
- чи задоволені співробітники морально-психологічним кліматом та у колективі та стилем керівництва.

Описані вище підходи допомагають оцінити роботу як відділу HR загалом, і роботу співробітників окремо. Однак, крім цього, потрібні загальні стандарти ефективності робіт, які можна згрупувати за такими параметрами [33]:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність;
- непрямі показники економічної ефективності.

Для реалізації кадрової політики організації необхідно розрахувати витрати на її проведення. При цьому враховують не лише всі витрати на персонал, а й витрати на утримання служб HR.

До загальних показників економічної ефективності відносять:

- випуск та якості продукції;
- середній рівень заробітної плати;
- використання матеріальних ресурсів;
- використання основного та оборотного капіталу;
- продуктивність праці;
- рівень нормування праці;
- чисельність управлінського персоналу;
- приріст випуску продукції за рахунок зростання продуктивності праці.

Соціальну ефективність відділу HR можна визначити за допомогою таких показників як [55]:

- структура персоналу за віком, стажем роботи, за професійним та кваліфікаційним складом;
- освітній рівень персоналу та рівень проведення заходів щодо підвищення кваліфікації та перекваліфікації співробітників;
- показники гуманізації праці: збагачення робіт і т.д.;
- показники охорони праці, санітарно-гігієнічних вимог;
- дотримання трудового законодавства;
- підвищення обґрунтованості, точності та правильності управлінських рішень.

Також серед показників соціальної ефективності є показники, які можна розрахувати та подати у вартісному вигляді. Їх можна позначити як непрямі показники економічної ефективності:

- плинність кадрів;
- скорочення кількості трудових конфліктів;
- ступінь задоволеності працею, керівництвом та винагородою.

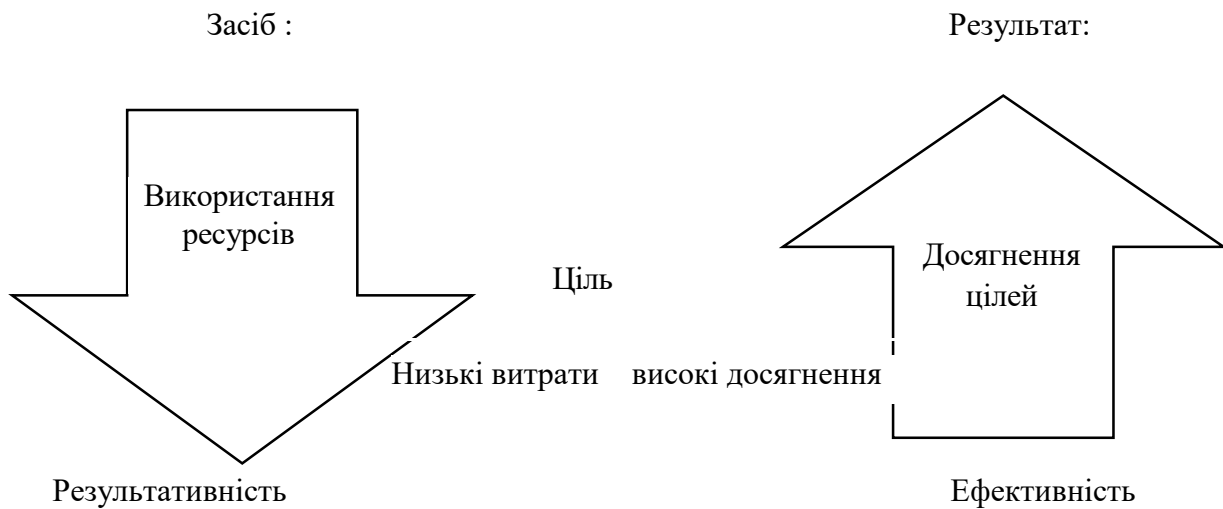
Важливими індикаторами ефективності застосування HR-управління показники плинності персоналу та абсентеїзму. Плинність кадрів вимірюється зазвичай, різницею між тими, хто прибув і вибув за власним бажанням з організації за певний період часу. Високий показник плинності говорить про невдоволення співробітників та їхнє прагнення залишити організацію з метою пошуку кращого місця роботи. Хоча, як стверджують фахівці, цей показник не завжди відбиває реальну ситуацію в організації. Співробітники можуть бути незадоволені своїм становищем в організації, але продовжувати працювати, оскільки не можуть знайти найкраще місце роботи. Під час вивчення проблем високої плинності кадрів необхідно з'ясувати мотиви такої поведінки працівників. З цією метою можуть проводитися анкетування та інтерв'ювання звільнених працівників.

Усі методичні підходи до оцінки застосування HR-технологій тісно взаємопов'язані, оскільки досягти високої соціальної ефективності персоналу неможливо без високих показників ефективності організації та отримання прибутку. А висока ефективність організації загалом багато в чому залежить від соціальної ефективності, задоволеності працівниками працею.

### **1.3. Ключові індикатори ефективності застосування HR-технологій на підприємстві**

Система оцінки ефективності HR-технологій є на сьогоднішній день недостатньо опрацьованою. Один із способів оцінки – це метод ключових показників ефективності, запропонований П. Друкером. Система таких показників включає показники ефективності та результативності та безпосередньо пов'язаний з мотивацією та стимулюванням співробітників [57]. П. Друкер радив керівникам не потрапляти в «пастки часу», тобто за щоденною, рутинною роботою, не залишати поза увагою досягнення кінцевих цілей організації. Такі ключові показники повинні розроблятися у конкретній організації залежно від конкретної діяльності компанії, особливо у організаціях, які безпосередньо працюють із клієнтами. Схематично механізм оцінки шляхом застосування ключових показників ефективності можна розглядати таким чином (рис. 1.2).

Метод оцінки ключових показників ефективності часто застосовують з метою оцінки діяльності як відділу HR, але й оцінки застосовуваних HR-технологій. Також для оцінки впливу організаційних змін спеціалісти відділу HR використовують такі показники: фінансові показники, показники продуктивності (Performance), показники планування робочої сили.



**Рис.1.2: Механізм оцінки шляхом застосування ключових показників ефективності**

Джерело: [51].

Отже, ключові індикатори ефективності (Key Performance Indicators, KPI) являють собою показники розвитку організації відносно поставлених пріоритетів. Це система кількісних та якісних показників, які найбільш точно відображають ефективність виконання завдань, функцій в умовах постійної зміни умов зовнішнього середовища [13].

У соціально-економічній оцінці HR-технологій система KPI використовується. У соціально-економічній оцінці HR-технологій система KPI (ключових показників ефективності) використовується як інструмент для вимірювання та оцінки результатів впровадження технологій управління персоналом. Використання KPI у соціально-економічному контексті дозволяє компанії аналізувати вплив HR-технологій на різні аспекти її діяльності.

KPI, або компетенції з розвитку особистості, є важливим елементом успішної професійної кар'єри працівників. Їх важливість можна пояснити з різних поглядів:

1. KPI допомагають працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки. Навички, такі як комунікація, розв'язання проблем, та прийняття рішень, можуть значно покращити продуктивність і результативність робочих процесів.

2. У сучасному бізнес-середовищі зміни стають важливою частиною. КРІ допомагають працівникам легше адаптуватися до нових умов, технологій, і стратегій роботи.

3. Професійне зростання часто пов'язане із здібністю навчатися та розвивати нові навички. Працівники з високим рівнем КРІ мають більше шансів на отримання нових можливостей та підвищення в кар'єрі.

4. Багато робочих завдань вимагають співпраці і комунікації з іншими. КРІ, такі як ефективна комунікація, співпраця та лідерські навички, допомагають підтримувати позитивне робоче середовище та досягати спільних цілей.

5. Здатність розв'язувати проблеми є ключовою в сучасному бізнесі. Працівники з високим рівнем КРІ можуть швидше та ефективніше вирішувати труднощі, що дозволяє підтримувати стабільність і розвиток компанії.

6. Компанії, які надають можливості для розвитку КРІ своїх працівників, зазвичай забезпечують більший рівень задоволеності працівників і тримають талановитий персонал.

7. Компанії, де працівники постійно розвивають свої КРІ, можуть бути більш конкурентоспроможними на ринку. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін та інновацій швидше, ніж конкуренти.

Таким чином, розвиток компетентностей з розвитку особистості є ключовим елементом для досягнення успішної кар'єри та підтримання конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі [4].

Метод Management by Objectives сприяє більш ефективному управлінню організацією, спрямовуючи увагу всіх працівників на досягнення конкретних та стратегічно важливих цілей. Це також сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони беруть активну участь у визначенні та досягненні цілей своєї організації.

Management by Objectives може бути використаний як ефективний метод для оцінки роботи персоналу в організації. Оцінка роботи в рамках МВО



передбачає оцінку досягнень працівників у відношенні конкретних об'єктивно визначених цілей та завдань.

Використання МВО для оцінки роботи персоналу сприяє прозорості, об'єктивності та фокусу на конкретних результативних показниках. Оцінка здійснюється на основі досягнень та сприяє виробленню якісного зворотного зв'язку, що допомагає у покращенні продуктивності та розвитку працівників.

У джерелах можна знайти незліченну кількість статей та нотаток, що перераховують десятки ключових показників ефективності (KPI) в галузі управління людськими ресурсами. Однак важливо розрізнити між тим, що називається KPI і тими метриками, які не є справжніми ключовими показниками ефективності. Багато з цих метрик, наведених у статтях і дослідженнях, насправді не відображають найважливіші аспекти стратегії компанії та не слід вважати їх KPI.

Наприклад, деякі з цих метрик включають:

1. Середню вартість співбесіди. Ця метрика може бути корисною для внутрішнього аналізу, але вона не завжди відображає стратегічну ефективність HR-процесів. Вона не вказує на те, чи вибираються правильні кандидати для компанії.

2. Середній термін працевлаштування. Ця метрика також може бути важливою для внутрішнього контролю, але не завжди є ключовою для стратегії компанії. Важливо пам'ятати, що тривалість процесу найму може варіюватися в залежності від виду вакансії.

3. Середній стаж роботи у компанії. Хоча ця метрика важлива для внутрішнього клімату, вона не завжди пов'язана із стратегією компанії. Деякі підприємства можуть бути вдалішими зі збереженням працівників, інші - із залученням нових талантів.

4. Середня зарплата. Хоча ця метрика важлива для бюджету і компенсаційних планів, вона не вказує на те, наскільки компанія досягає своїх стратегічних цілей.

5. Середня кількість годин навчання на співробітника. Ця метрика може свідчити про інвестиції в розвиток персоналу, але не визначає, наскільки цей розвиток впливає на стратегічні цілі компанії.

6. Середня кількість днів відпустки на працівника. Ця метрика важлива для управління відпустками, але не обов'язково пов'язана із стратегією.

7. Відношення фонду оплати праці до виручки: Ця метрика може бути корисною для фінансового аналізу, але не вказує на те, як компанія досягає своїх стратегічних цілей.

8. Рівень задоволеності навчанням. Ця метрика важлива для якості навчання, але не обов'язково вказує на внесок у стратегію компанії.

9. Частка HR-співробітників у загальній кількості персоналу. Ця метрика може вказувати на обсяг HR-ресурсів, але не обов'язково визначає їх вплив на стратегію компанії.

10. Коефіцієнт відсутності. Розраховується як кількість робочих днів, яку працівник пропустив, поділену на загальну кількість робочих днів.

11. Вартість відсутності. Розраховується як сума зарплати співробітника та вартості управління його відсутністю (перерозподіл роботи на присутніх). Цей KPI особливо важливий у Європі, де сильні профспілки, а закони найчастіше виявляються за співробітників.

12. Задоволеність компенсаціями. Зазвичай вимірюється за допомогою досліджень залученості та задоволеності (методом опитування). Цей KPI може бути дуже важливим для зниження плинності.

13. Коефіцієнт продуктивності персоналу. Цю метрику виміряти досить важко, але вона важлива, намагаючись оцінити, наскільки людський капітал впливає на зростання компанії.

14. Індекс задоволеності персоналу. Він також вимірюється за допомогою досліджень залученості та задоволеності. Незадоволеність значно впливає рівень плинності.

15. Індекс залучення персоналу. Вимірюється за допомогою тих самих опитувань і спостереження за поведінкою. Високий рівень залучення позитивно

впливає на продуктивність і якість роботи з клієнтами, знижує плінність і має безліч інших позитивних ефектів.

16. Індекс інноваційності працівників. Вимірюваний також за допомогою опитувань. Чим далі, тим більше інновацій стає ключем до успішного бізнесу, і роль HR полягає в тому, щоб заохочувати і стимулювати інновативність.

17. Показник внутрішнього кар'єрного зростання. Щоб виміряти цей KPI, кількість ключових позицій у компанії, яку зайняли свої ж співробітники, які «виросли», ділиться на загальну кількість ключових позицій. Внутрішні підвищення дозволяють співробітнику швидше освоїтися на новому місці, знижують ризик невдалого найму, а самі співробітники залишаються довше в компанії.

18. Індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS). Вказує, наскільки співробітники готові рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим. Щоб оцінити, наскільки співробітники задоволені роботою HR, слід оцінювати NPS виключно стосовно вашого відділу. Залежно від стратегічних цілей NPS може бути відмінним KPI для конкретної HR-технології.

19. Частка вартості робочої сили вимірюється як ставлення витрат на співробітників до загальних витрат підприємства. Цей KPI використовується нечасто, але може бути використаний при урізанні витрат або для автоматизації процесів у компанії.

20. Якість найму. Цей KPI відображає процент нових співробітників, які отримали позитивні відгуки від своїх начальників під час оцінки ефективності (performance review). Якість найму безпосередньо показує, наскільки ефективним є HR-відділ. Постійно високий рівень якості найму дозволяє організації досягти своїх стратегічних цілей.

Найважливішим аспектом визначення KPI є їхнє безпосереднє відношення до стратегії компанії та їхня здатність відображати її успішність в досягненні цілей. Це важливо для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічного успіху компанії. Кожна компанія має свої KPI,

оскільки кожна компанія унікальна, і ця унікальність має бути відображена з метою, яку вона ставить перед собою.

Плинність персоналу протягом 90 (іноді 360) днів після найму. Якщо відсоток людей, які йдуть з компанії після трьох місяців роботи, доходить до двоцифрових чисел, це вже дуже погано. Головне завдання HR – наймати під людей, що ходять. Якщо HR-служба цього не справляється, вся компанія відчуває на собі негативні наслідки некомпетентності HR. Це найважливіший KPI.

Тож, оцінка ефективності HR-технологій є складною і багатоетапною процедурою. На основі проаналізованого матеріалу, сформуємо алгоритм встановлення ключових результативних показників (KPI) для оцінки ефективності HR-технологій (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Етапи встановлення ключових результативних показників (KPI) для оцінки ефективності HR-технологій**

<b>Етап встановлення KPI</b>	<b>Характеристика</b>
1. Аналіз потреб	Спільно з відділом HR і вищим керівництвом компанії визначить основні цілі та завдання, які ви хочете досягти за допомогою HR-технологій. Це може включати покращення найму, навчання та розвитку, управління відносинами з працівниками і т. д.
2. Визначення KPI	На основі аналізу потреб визначте ключові показники ефективності, які будуть відображати досягнення цілей. Наприклад, для поліпшення процесу найму KPI може включати час заповнення вакансії та якість найму.
3. Визначення бейзлайну	Встановіть базовий рівень для кожного KPI перед впровадженням нових HR-технологій. Це дозволить вам визначити, наскільки успішно нові технології вплинули на ваші показники.
4. Вибір HR-технологій	Оберіть технології, які відповідають вашим цілям і можуть сприяти досягненню KPI. Переконайтеся, що вони мають можливості для моніторингу та аналізу даних.
5. Впровадження та навчання	Впровадіть вибрані HR-технології в організації і навчіть персонал користуватися ними. Переконайтеся, що всі відділи і працівники, які використовуватимуть технології, розуміють їхню функціональність.
6. Моніторинг та аналіз	Постійно моніторте KPI та збирання даних про ефективність HR-технологій.
7. Оцінка результатів	Оцінюйте досягнуті результати в порівнянні з встановленими KPI. Визначайте, чи вдалося досягти цілей та чи потрібно внести корективи до стратегії використання HR-технологій.
8. Внесення змін	На основі оцінки результатів розробляйте плани для внесення необхідних змін та покращень в стратегію використання HR-технологій.

Джерело: [28].

Аналітики розрізняють цільовий та фактичні КРІ. Дослідники Каплан та Нортон визначили, що цільовий показник відноситься до майбутніх подій та причин. Наприклад, продуктивність – це цільовий КРІ по відношенню до вартості праці. Фактичний показник відноситься до минулих подій та наслідків, він показує результати того, що сталося. Приміром, кількість лікарняних буде фактичним КРІ стосовно вартості праці. Альтернативним фактичним КРІ буде вартість робочої сили одного працівника [22, с. 9]. Використання обох типів КРІ будує систему показників, яка може прогнозувати майбутнє, і відстежувати досягнуті успіхи.

### **Висновки до розділу 1**

Результати аналізу вказують на те, що HR-технології представляють собою комплекс інноваційних інструментів, спрямованих на оптимізацію управління персоналом. Розкрита сутність HR-технологій в контексті їхнього впливу на ефективність підприємства дозволяє зрозуміти їхню роль у сучасному бізнес-середовищі.

У ході дослідження були розглянуті різноманітні методичні підходи до оцінки впливу HR-технологій. Застосування інноваційних методик та визначення ключових критеріїв, що дозволяє здійснити більш точну оцінку впливу цих технологій на організаційну ефективність.

Визначення ключових індикаторів ефективності застосування HR-технологій стає ключовим етапом у здійсненні аналізу. Правильно обрані індикатори дозволяють отримати системну оцінку впливу HR-технологій на внутрішні процеси підприємства та його конкурентоспроможність. Це є критичним для розробки ефективної стратегії використання HR-технологій на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Стратегічний аналіз розвитку ринку HR-технологій в Україні

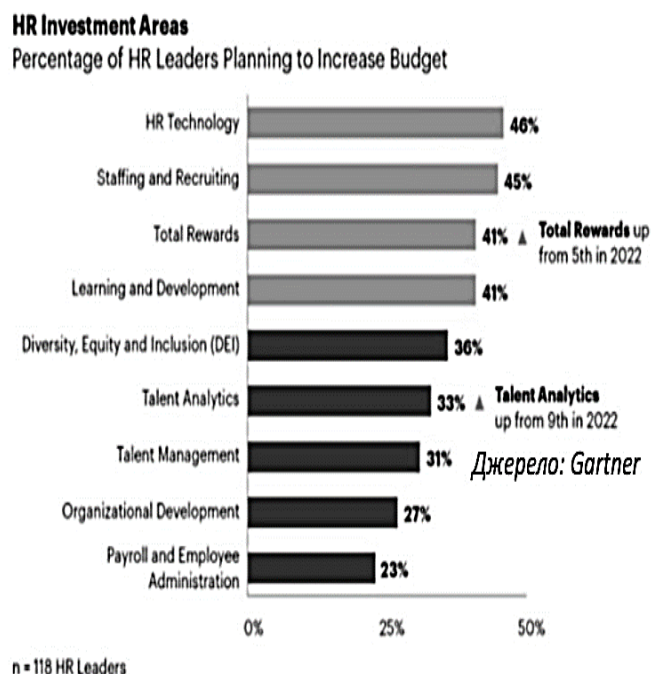
Цифрові технології в HR здійснюють відчутний вплив на організацію в цілому в міру її безперервного розвитку бізнесу. Цифровізація управління людськими ресурсами незворотний процес. Цифровий HR – це оптимізація процесів, у яких використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні (SMAC) технології. Іншими словами, це високотехнологічний прогресивний прорив у роботі служб управління персоналом. Системний підхід до основних трендів у галузі управління людськими ресурсами розглядає Приймак Н. [56]. На її думку, діджитал-технології актуальні при побудові кар'єри, навчанні, утриманні талантів, максимізації використання потенціалу працівників.

У військовий час галузь HR технологій продовжує бути об'єктом глибокого інтересу та дослідження. Попри те, що два останні квартали 2022 року відзначилися спадом інвестиційної активності порівняно з попереднім роком та першою половиною 2022 року, галузь залишається динамічною та привабливою для інвесторів та інноваційних компаній.

Обсяг ринку HR технологій на момент першого кварталу 2023 року оцінюється приблизно від \$25 до \$28 мільярдів доларів зі щорічним прогнозованим зростанням на рівні приблизно 5,5%. Спад інвестицій в останні два квартали 2022 року може бути пов'язаний з різними факторами, включаючи економічні коливання та складну геополітичну ситуацію [15].

Галузь продовжує змінюватися і адаптуватися до вимог сучасного ринку праці та бізнес-середовища, забезпечуючи компаніям інноваційні інструменти для управління людськими ресурсами.

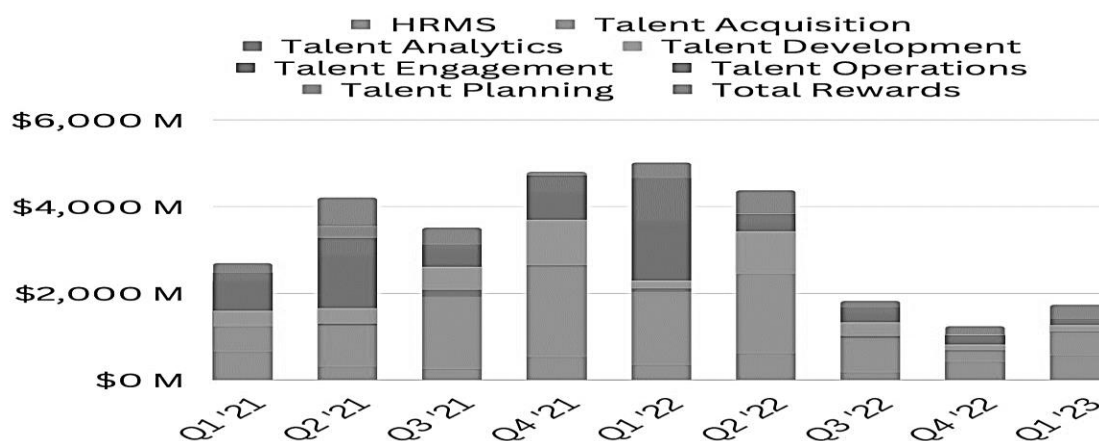
У 2023 році, компанія Gartner провела опитування 118 HR-лідерів, щоб зрозуміти, куди вони планують виділити додатковий бюджет найближчим часом. HR-технологічних рішення є пріоритетом розвитку бізнесу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Тенденції пріоритетних напрямів фінансування бізнесу**

Джерело: [6].

Напрями, які відзначаються найбільшим ростом і інвестиційною привабливістю на фоні загальних тенденцій в HR технологіях зображені на рис. 2.1.



**Рис. 2.2. Напрями, які відзначаються найбільшим ростом і інвестиційною привабливістю**

Джерело: [6].

Аналіз ринку показав, що напрями інвестицій в галузі HR технологій на сьогоднішній день включають:

1. HR Core (платформи, HRIS, ATS). Інвестиції в цей напрямок спрямовані на розвиток інтегрованих платформ, систем управління персоналом (HRIS), а також систем автоматизації відбору та підбору персоналу (ATS). Це допомагає компаніям краще керувати своєю робочою силою та оптимізувати HR-процеси.

2. Talent Acquisition/Job Marketplace (пошук та ринок робочої сили). Інвестиції в рішення для ефективного пошуку та приваблення талантів, а також розвитку робочого ринку. Завдяки цьому компанії можуть знаходити відповідних кандидатів та розвивати свій робочий потенціал.

3. Payroll/Total Rewards (виплати та компенсація). Інвестиції в системи управління виплатами та компенсацією, що дозволяють підприємствам ефективно керувати оплатою праці та компенсаційними пакетами для співробітників.

4. Learning & Development системи (системи навчання та розвитку). Інвестиції у розвиток систем для навчання та розвитку персоналу, що сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та розвитку їхнього потенціалу.

За різними оцінками, з січня по березень інвестиції в HR-технології були на рівні \$1,8-2,1 млрд, всього 85 транзакцій. Це на 35% менше, ніж у першому кварталі 2021 року, на 65% менше, ніж у винятковому першому кварталі 2022 року, і на 10% більше, ніж в останньому кварталі 2022 року. За даними TechCrunch, загальні інвестиції венчурного капіталу демонструють прямо протилежну динаміку – близько 10%, при чому в цьому аспекті HR-технології працюють краще. Рецесійні настрої, уповільнення економічної активності, зростання інфляції та процентних ставок, невизначеність на ринку праці, звичайно, вплинуть на загальну динаміку [38].

Найбільшою на ринку HR-технологій була інвестиційна угода Rippling (Human Resources Information Systems) серії E в Грінокс.



Розглянемо етапи сучасної digital-концепції управління персоналом за допомогою цифрових HR-технологій.

1. Інвестиції в HR-технології – організації інвестують у створення технологічних платформ, які дозволяють ефективно здійснювати управління людськими ресурсами.

2. Використання HR-технології для покращення практики роботи з персоналом (штатний розпис, навчання), управління ефективністю.

3. Інформація є інструментом впливу на бізнес та інструментом його розвитку. HR-аналітика використовується для створення бізнес-ідей.

4. Цифровий HR використовується для вдосконалення зв'язків в організації. Застосування HR-технології посилює почуття приналежності [14].

Прогресивні компанії все більше вдаються до автоматизації бізнес-процесів. Дослідження McKinsey показують, що 31% західних організацій вже повністю автоматизували принаймні одну функцію і ще 66% планують технологічні рішення для майбутнього використання [8]. За допомогою цифрових HR-технологій відкриваються можливості для реалізації ряду важливих функцій та покращень:

1. Використовувати статистичні дані та аналітику. Цифрові HR-технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати статистичні дані для різних аспектів управління персоналом. Це включає в себе передбачений відбір кандидатів, навчання та розвиток співробітників, моніторинг потягу працівників та багато іншого.

2. Реалізувати перспективний набір. За допомогою цифрових технологій відбір кандидатів може бути оптимізований на основі аналізу даних та персоналізованої програми адаптації, заснованої на штучному інтелекті.

3. Поліпшити work-life balance та цифровий досвід співробітників. У сучасному світі, де грань між професійним та особистим життям стала розмитою, цифрові HR-технології дозволяють покращити робочий баланс та забезпечити позитивний досвід співробітників.

4. Створити систему управління своїми HR-даними. Цифрові технології надають можливість створити систему, в якій співробітники можуть управляти своїми власними HR-даними. Це сприяє фокусуванню на покращеному досвіді співробітників з урахуванням їхньої HR-сторони та надає співробітникам більше контролю.

5. Бути конкурентоспроможними у боротьбі за таланти. Організації, які активно використовують цифрові технології для досягнення різних HR-цілей, отримують значну конкурентну перевагу на ринку, особливо в боротьбі за таланти та залученням найкращих фахівців.

Однак слід зазначити, що величезні витрати на модернізацію виробництва можуть мати низьку ефективність, якщо персонал не вміє або не хоче користуватися новими технологіями. Завдання HR-фахівців у даному у разі – своєчасна оцінка ситуації, організація навчання роботи з новими технологіями, планування розвитку персоналу, створення середовища сприятливого для інновацій та розвитку.

Наприклад, згідно зі статистикою національного проекту «Цифрова економіка», на даний час лише 27% працездатного населення з digital-навичками [1]. Такий рівень є недостатнім бізнесу, тому, з одного боку, треба посилити увагу до підготовки спеціалістів, необхідно зберігати працюючих співробітників, створивши їм можливість підвищити кваліфікацію, а з іншого – зміниться і самим HR-фахівцям. У міру активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси зростають і вимоги до компетенцій керівників. Вчені в галузі управління людськими ресурсами Гудзь О. зазначають, що керівникам в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища недостатньо бути лише професіоналами-управлінцями. Сучасному керівнику важливо бути ініціатором використання інформаційних систем практично у всіх бізнес-процесах компанії [26].

Зазначимо, що технології та штучний інтелект ніколи не зможуть повністю замінити роль людини, особливо в HR. Проведені дослідження KPMG показали, що більшу частину процесів у HR можна автоматизувати, проте 5 з 21

обов'язків рекрутерів повинні як і раніше виконуватися людиною [48]. До таких належать формування високопродуктивної робочої. середовища; розробка HR та бізнес-стратегії; ефективність; керування інноваціями; трудові відносини.

У роботі HR-системи, як і всієї системи управління, першорядне значення набувають критичне мислення, навички аналізу інформації та здоровий глузд. В останні роки в практиці бізнесу все більше застосовуються HR-платформи. Опитування рекрутингових компаній показують, що бізнес в основному прагне впроваджувати технологічні рішення у трьох напрямках [54]:

- 1) кадровий облік та адміністрування (відзначають 72% опитаних компаній);
- 2) облік робочого часу (66%);
- 3) HR-аналітика (61%).

Виплату компенсацій вважають за потрібне автоматизувати 49% респондентів, систему оцінки та адаптації персоналу – 41%, навчання кадрів – 42% [2].

Менеджери з персоналу, використовуючи цифрові технології, мають можливість готувати керівництву рекомендації про просування фахівців усередині організації. Для цього використовуються дані про зростання компетенцій, продуктивність праці співробітників, їх взаємовідносини в колективі. Дані Visier показують, що майже 5% співробітників одержали підвищення, незважаючи на низький рейтинг продуктивності [9, с. 34].

Цифрові технології дають HR-фахівцям можливість змінити їх роль та статус в організації. Крім вищезазначених завдань, існують HR-технології для вимірювання окремої частини життєвого циклу співробітника. У такій ситуації HR-функція перетворюється з обслуговуючої в перетворюючу.

Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами форми для пошуку роботи і, перш за все, сайти соціальних мереж, такі як Xing та LinkedIn. Вони також все частіше використовують служби обміну повідомленнями, такі як WhatsApp та Телеграм. Сьогоднішні менеджери з персоналу є

багатоканальними працівниками і мають різноманітний набір навичок, які можуть конкурувати з багатьма маркетинговими агентствами.

Однак цифровий рекрутинг не є самоціллю. Мова йдеться не про безцільне налагодження контактів або спроби бути присутніми на якомога більшій кількості каналів просто тому, що так прийнято в наші дні. Цифрова трансформація в рекрутингу означає визнання потенціалу, уникнення ризиків, розуміння нових технологій та їх цілеспрямоване використання.

Можна виділити кілька тенденцій використання цифрових технологій у сучасних HR-практиках, основними з них є:

1. Використання чат-ботів. Ця технологія особливо актуальна на етапі підбору персоналу, оскільки дозволяє взаємодіяти з кандидатами у режимі 24/7. З його допомогою можна відстежувати статус претендентів і призначати співбесіди чи дзвінки з потенційними кандидатами.

Крім того, сьогодні ефективно використовуються чат-боти для перевірки резюме претендентів. Є певні критерії відбору, яким мають відповідати ці папери. Досить часто здобувачеві складно скласти резюме, яке відповідало б усім встановленим вимогам. Проте тут завжди є можливість отримати огляд кращих послуг зі складання резюме від кваліфікованих спеціалістів. Це дозволяє створити роботу, яка заслуговує на увагу роботодавця і демонструє особистість здобувача з кращого боку.

2. Соціальні мережі – сучасний спосіб управління персоналом, оскільки вони допомагають роботодавцям і рекрутерам знаходити нові таланти. У результаті менеджери з персоналу стали шукати та підбирати вакансії на таких платформах як LinkedIn, Indeed, Monster і т.д.

3. Аналіз великих даних. Статистичні дані можуть допомогти підприємствам підвищити задоволеність клієнтів, продуктивність та дохід. Вивчення даних про робочі місця може дати цінну інформацію, яка допоможе членам HR-команди покращити свою роботу та загальну ефективність своїх організацій. Аналіз даних дозволяє реалізувати стратегічну функцію управління персоналом. Ефективна аналітика дозволяє керівникам приймати правильні

рішення, зокрема у сфері найму, управління ефективністю та загальним досвідом персоналу. Аналіз великих даних важливий для створення ефективної стратегії управління персоналом, яка визначає цілі бізнесу та організації. Це також впливає на плани покращення мотивації та залучення співробітників і т.д.

4. Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту покращує процеси управління персоналом, зокрема підбір персоналу. Одним з прикладів є чати на основі штучного інтелекту. Поряд з машинним навчанням та обробкою природної мови штучний інтелект також знаходить відображення в інших HR-рішеннях, включаючи програми інтерв'ювання, рекрутингу та допомоги співробітникам.

Штучний інтелект (AI) вносить значний внесок у соціально-економічну оцінку HR-технологій, надаючи інноваційні та ефективні інструменти для управління персоналом. Декілька способів, якими AI використовується в оцінці HR-технологій:

1. AI дозволяє аналізувати великі обсяги даних, що стосуються діяльності персоналу, виявляти патерни та робити прогнози щодо різних показників, таких як рівень задоволеності працівників, ризики втрати персоналу, або ефективність тренінгових програм.

2. AI використовує алгоритми машинного навчання для автоматизації процесів відбору та аналізу резюме, ідентифікації найкращих кандидатів, а також прогнозування їхньої придатності для конкретної посади.

3. AI дозволяє створювати персоналізовані навчальні програми на основі індивідуальних потреб та навичок працівників, а також відстежувати їхній прогрес та результативність.

4. Використання чат-ботів для швидкого та ефективного вирішення запитань працівників, забезпечення доступу до інформації та підтримки у режимі реального часу.

5. Використання інструментів AI для аналізу настроїв та емоцій працівників на робочому місці, що може використовуватися для раннього виявлення проблем та підвищення задоволеності персоналу.

6. AI допомагає в оцінці навичок працівників, ідентифікації прогалин у вміннях та рекомендаціях щодо їх подальшого розвитку.

7. Автоматизація та оптимізація рутинних завдань в сфері управління персоналом, таких як обробка документації, організація тренінгів та інтеграція нових працівників.

AI впливає на різні аспекти управління персоналом, надаючи можливості для ефективної аналітики та автоматизації процесів, що сприяє покращенню соціально-економічної ефективності в сфері управління людськими ресурсами.

Функції управління персоналом, які мають бути засновані на штучному інтелекті такі:

- сортування резюме відповідно до потреб роботодавця;
- автоматична відповідь на найпоширеніші питання претендентів;
- проведення відеоінтерв'ю;
- тестування персоналу;
- покращення комунікації з персоналом тощо.

5. Використання хмарних технологій у програмному забезпеченні. Це одна з ключових тенденцій у сфері управління персоналом останніми роками. Обов'язковою умовою переходу на хмарне програмне забезпечення є можливість легкого перенесення HR-процесів у віддалену цифрову середовище, що проявляється в такому:

- процеси стандартизовані;
- існує набір паперових шаблонів;
- визначено стандартний потік погоджень;
- фіксовані виконавці для кожної процедури чи операції;
- політику управління персоналом регламентовано.

Обов'язковою умовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати реінжиніринг процесів управління персоналом. Його впровадження

дає можливість отримати низку переваг, зокрема, скорочення тривалості процесів управління персоналом та можливість віддаленого виконання роботи.

Проаналізуємо такий важливий інструмент як аналітика процесів керування персоналом. HR-аналітика – це окрема сфера управлінської діяльності. HR-аналітика, також звана кадровою аналітикою, включає збір, аналіз та звітність за HR-даними. Це дозволяє організації вимірювати вплив ряду HR-метрик на загальну ефективність бізнесу та приймати рішення на основі даних. Іншими словами, HR-аналітика – це заснований на даних підхід до управління людськими ресурсами. HR-аналітика - досить новий інструмент, який значною мірою не вивчений у науковій літературі. Найвідоміше наукове визначення HR-аналітики належить Heuvel & Bondarouk. На їхню думку, HR-аналітика – це систематична ідентифікація та кількісна оцінка людей, що визначають результати.

Аналітика дозволяє HR-фахівцям приймати рішення на основі даних. Крім того, аналітика допомагає перевірити ефективність кадрової політики в цілому та окремо, раціональність її різних напрямів. Щоб розпочати роботу з HR-аналітикою, необхідно об'єднати HR-дані з різних систем. Наприклад, для вимірювання впливу залучення співробітників на фінансові показники. Щоб виміряти цей взаємозв'язок, потрібно об'єднати щорічне опитування залучення з даними про ефективність. Таким чином, можна розрахувати вплив залученості на фінансові показники різних підрозділів та компанії в цілому. Від рівня залучення персоналу до процесів виробництва та управління, його компетентності, мотивованості, стабільності кадрів залежить успіх бізнесу в цілому. Дослідження показують, що залучені та мотивовані фахівці, яким цікава їхня робота, на 17% продуктивніша і на 41% рідше беруть лікарняні чи відгули [6].

Для ретельного аналізу даних HR і прогнозування HR процесів використовують інструменти аналізу даних, такі як Python або R. Вони надають можливість проводити досить продуктивний аналіз при обробці величезних обсягів даних. Прикладами є прогнозування плинності кадрів та аналіз

класифікації посад. CPLEX Optimizer – цей інструмент носить більше приписуючий характер, оскільки допомагає приймати найкращі рішення, використовуючи як вхідні дані існуючі дані та параметри вашого рішення.

Spark Hire – це платформа для відеоінтерв'ю та цікаий приклад того, як різні технології SMAC поєднуються в одне цифрове рішення. Кандидати можуть запланувати власну співбесіду, проходять співбесіди в режимі реального часу. Результати миттєво передаються менеджерам за наймом для негайного зворотного зв'язку.

Таким чином, розроблено багато різноманітних цифрових платформ, доведено на практиці їх ефективність. Вирішальним фактором виступає рішення керівництва організацій впровадити технологічні інструменти у практику бізнесу.

Згідно з прогнозами напрямом кадрових інформаційних систем (HR core) два роки поспіль залишатиметься найпривабливішим напрямком для розвитку галузі, оскільки такі рішення здешевлюють процес управління персоналом. Середня глобальна вартість управління персоналом зросла з 150 доларів США до майже 200 доларів США на одного працівника, тому очікується, що попит на такі рішення з часом зросте. Слід зазначити, що загалом більш перспективними вважаються комплексні HR-технологічні продукти (інтегровані), які являють собою горизонтальні платформи, здатні об'єднати різні HR-процеси: підбір персоналу, адаптація, управління талантами, навчання, результативність, управління персоналом тощо. Враховуючи різноманітність наборів функцій, набутий корпоративний досвід накладає кілька обмежень на вдосконалення продукту для таких рішень, а перехресне збагачення прикладних технологій і «зміни» в мисленні будуть легшими, ніж у випадку вузькоспеціалізованих рішень [2].

Огляд індустрії HR технологій на локальному ринку України показав, що основними особливостями та характеристиками українських HR-технологій є загальні переваги продуктів для залучення талантів (інструменти закупівель, дошки вакансій, маркетплейси тощо) – понад 70% від загальної кількості



продуктів, на другому місці – комплексне HR-ядро системи (HRIS, ATS тощо) – ще близько 20%. Решта пропозицій знаходяться в L&D, просторі залучення талантів, і, на жаль, їх поки що небагато [3].

Використання цифрових технологій в управлінні персоналом відкриває можливості, яких ще кілька років тому не існувало. Менеджерам з персоналу доводиться балансувати між аналоговим і цифровим світами: вони можуть розкрити захоплюючий потенціал, впроваджуючи нові інструменти, але в той же час вони повинні пам'ятати про пов'язані з цим ризики. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами. Перехід до цифрової трансформації повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, вивченні плюсів та мінусів існуючих ІТ-технологій, а також соціально-економічних ефектів від їх імплементації.

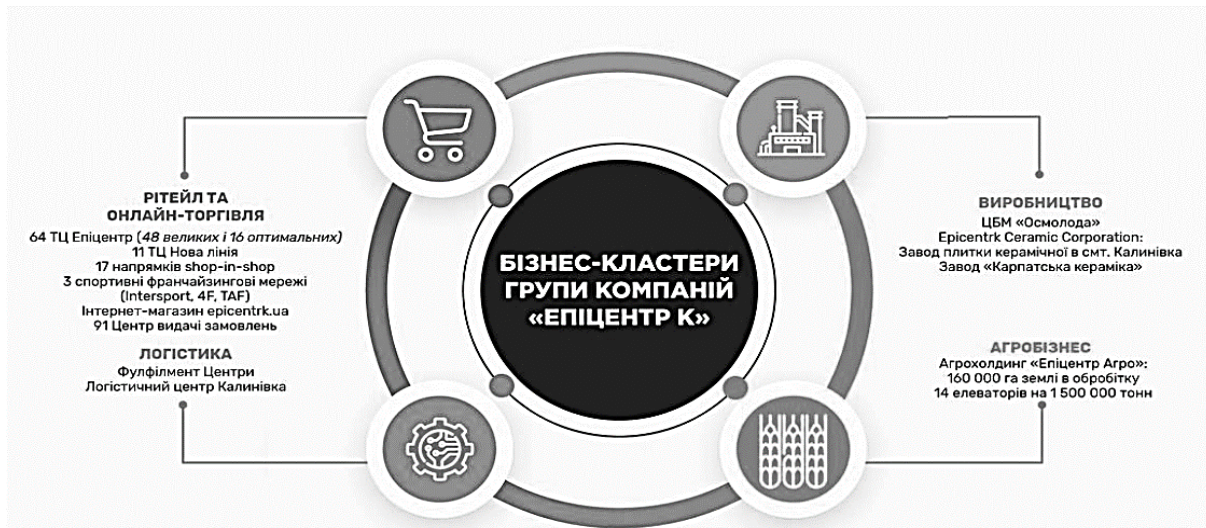
## **2.2. Характеристика HR-технологій в практиці діяльності «Епіцентр К»**

Компанія «Епіцентр» – це одна з провідних компаній на ринку України, що спеціалізується у галузі роздрібної торгівлі будівельними та господарськими товарами. Компанія була заснована у 2003 році та протягом своєї історії здійснила значний розвиток та розширення своєї діяльності.

«Епіцентр» спеціалізується у роздрібній торгівлі будівельними матеріалами, інструментами, товари для господарства, електротовари, сантехнікою, теплоізоляцією, інтер'єрними матеріалами та іншими пов'язаними товарівідомостями.

Головний офіс компанії розташований у місті Київ, Україна. «Епіцентр» має мережу філій та магазинів, що охоплює всю територію України, і включає більше ніж 200 магазинів у різних містах країни. Кількість онлайн-покупців у «Епіцентру» становить 12 000 000 на місяць, а офлайн магазини щодня відвідують близько 400 000 осіб [27].

Група компаній «Епіцентр» – це комплексна екосистема, що об'єднує торгові мережі «Епіцентр» і «Нова лінія», мультибрендову мережу спорттоварів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», виробника керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревообробне виробництво МБК «Осмолода» та матеріально-технічні потужності (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Кластерна структура компанії «Епіцентр К»**

Джерело: [52].

Компанія ТОВ «Епіцентр» має важливу роль у розвитку людських ресурсів в таких аспектах:

1. Забезпечення робочих місць. «Епіцентр» є одним із найбільших роботодавців в Україні, і вона створює значну кількість робочих місць для місцевого населення. Це сприяє зменшенню безробіття та поліпшенню якості життя громадян.

2. Компанія інвестує в навчання та професійний розвиток свого персоналу. Це включає навчання нових навичок, збільшення кваліфікації та підвищення професійного рівня робітників, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці.

3. «Епіцентр» надає можливості для кар'єрного зростання та розвитку талантів своїх співробітників. Це включає в себе можливість займати важливі посади у компанії, а також участь у програмах лідерства.

4. Сприяння сталому розвитку. Компанія активно працює у напрямку сталого розвитку та відповідального бізнесу, приділяючи увагу соціальній відповідальності, охороні навколишнього середовища та розвитку громади. Це створює можливості для співпраці та розвитку проектів, спрямованих на покращення умов проживання та розвиток громад.

5. Роль партнера в освітніх та професійних ініціативах. «Епіцентр» співпрацює з університетами, навчальними закладами та професійними організаціями для сприяння навчанню та розвитку молодих фахівців. Вони можуть надавати стажування та практику для студентів та молодих спеціалістів, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Усі ці ініціативи «Епіцентр» сприяють розвитку людських ресурсів в Україні, зміцнюють соціальну відповідальність компанії та сприяють сталому економічному розвитку країни. Це відображається у кількості нагород та відзнак компанії «Епіцентр К» (таблиці 2.1), що відображає значення цього суб'єкта господарювання у національній економіці та обумовило вибір об'єкта дослідження:

Таблиця 2.1

#### Нагороди та відзнаки групи компанії «Епіцентр К»

• 2006-2021 – Переможець міжнародного фестивалю-конкурсу “Вибір року”
• 2008 – Переможець бізнес-конкурсу “Бренд року”
• 2010 – Переможець національного бізнес-рейтингу “Лідер галузі”
• з 2010 - член European DIY Retail Association
• 2010 - 2017 – Переможець рейтингу “ТОП-100 кращих компаній України”
• з 2012 – Член European Business Association
• 2018 –Кращий ритейлер України в сегменті товарів для дому та затишку
• з 2018 – Член Асоціації ритейлерів України
• 2021 – Переможець Національного конкурсу «Благодійна Україна» в номінації «Благодійність в охороні здоров'я»

Джерело: [52].

Як роботодавець компанія «Епіцентр» отримала такі нагороди як:

- Номінація «HR маркетинг в дії»;

- ЕПІЦЕНТР – проєкт «IQ офіс. Офіс майбутнього»;
- ОККО – проєкт «Спільнота «Достойна робота в Україні». Власний job-ресурс – завжди гарна ідея»;
- Номінація «Соціальний проєкт року»;
- GlobalLogic – проєкт «Навчання під час війни: кейс відкритих курсів IT Basics та IT Switch від GlobalLogic Education»;
- ЕПІЦЕНТР – проєкт «Соціальні ініціативи ГК «Епіцентр К».

Для характеристики головних напрямків діяльності компанії «Епіцентр» використаємо методику SMART:

### 1. Розвиток роздрібно́ї торгівлі.

Розвиток мережі торгових центрів «Епіцентр» та «Нова лінія» в Україні, що охоплюють близько 2 мільйони квадратних метрів, налічує 79 торгових центрів. Це досягнуто шляхом інвестицій у розширення та покращення мережі магазинів, оскільки це є основною сферою діяльності компанії та її конкурентною перевагою.

### 2. Розвиток брендів та збільшення їх частки на ринку.

Розвиток більше ніж 50 власних брендів у сфері будівельних та господарських товарів, які становлять 17% продажів. Інструментом досягнення стали інвестицій у дослідження та розвиток нових продуктів для розширення асортименту товарів та приваблення клієнтів. Планується збільшити частку брендів до 25% до 2025 року.

### 3. Розвиток інтернет-магазину та маркетплейсу.

Понад 800 000 SKU товарів доступних для покупців, що досягнуто шляхом розширення онлайн-присутності та розвитку технічної інфраструктури, оскільки онлайн-продажі стали все більш важливими для покупців.

SMART-характеристика напрямів діяльності показують, як компанія «Епіцентр» визначає та досягає своїх стратегічних цілей, спираючись на конкретні та вимірювані критерії та людські ресурси.

Незважаючи на війну, «Епіцентр» продовжує інвестувати в країну мільярди доларів. Завдяки системності та прозорості бізнесу можливе

залучення кредитних коштів не лише для розвитку торговельної мережі, а й для розвитку виробництва та аграрного сектору компаній групи «Епіцентр».

У Торговельній компанії «Епіцентр» робота із співробітниками є важливою складовою фірмової культури, спрямованою на забезпечення комфорту, професійного розвитку та загального благополуччя персоналу. На сьогоднішній день, колектив компанії налічує понад 25 тисяч співробітників, і вирізняється рядом важливих характеристик: лідерство та кар'єрний розвиток, навчання, спорт та здоров'я, соціальні проекти.

Лідерство та кар'єрний розвиток – 95% директорів торговельних центрів «Епіцентр К» розпочинали свою кар'єру в компанії як звичайні співробітники. Компанія впроваджує багаторівневу систему кар'єрного зростання, де стажери можуть розвивати свою кар'єру та підніматися до посади директора, забезпечуючи можливості для подальшого професійного росту.

Навчання. Відділ навчання активно працює над розробкою та проведенням навчальних програм, які спрямовані на постійне підвищення кваліфікації співробітників. Щороку проводиться понад 67 000 навчань від постачальників, внутрішніх тренінгів, семінарів та воркшопів, спрямованих на розвиток як професійних, так і особистих навичок.

Спорт. «Епіцентр К» пишається наявністю 5 потужних спортивних комплексів із сучасною технічною базою в різних містах, де молодь займається спортом, тренуються професійні спортсмени та виховуються чемпіони. Кожен торговельний центр також обладнаний спортивним залом, де співробітники мають можливість займатися спортом у вільний від роботи час.

Здоров'я. Компанія забезпечує працівників та покупців першою медичною допомогою. У торговельних центрах працюють медичні сестри, які у разі потреби надають необхідну допомогу, забезпечуючи здоров'я та безпеку всіх присутніх.

Соціальні проекти. Громадська організація «Епіцентр дітям» є частиною світового проекту з побудови та розвитку соціально-спортивних шкіл Фонду «Реал Мадрид». Понад 600 дітей вже навчаються у школах Фонду на

Тернопільщині, Хмельниччині та Київщині, допомагаючи молоді розвиватися та відкривати нові можливості.

Усі ці ініціативи та програми спрямовані на створення сприятливого та розвиваючого середовища для співробітників компанії «Епіцентр», де здоров'я, професійний розвиток та благополуччя кожного працівника є важливою складовою корпоративної політики.

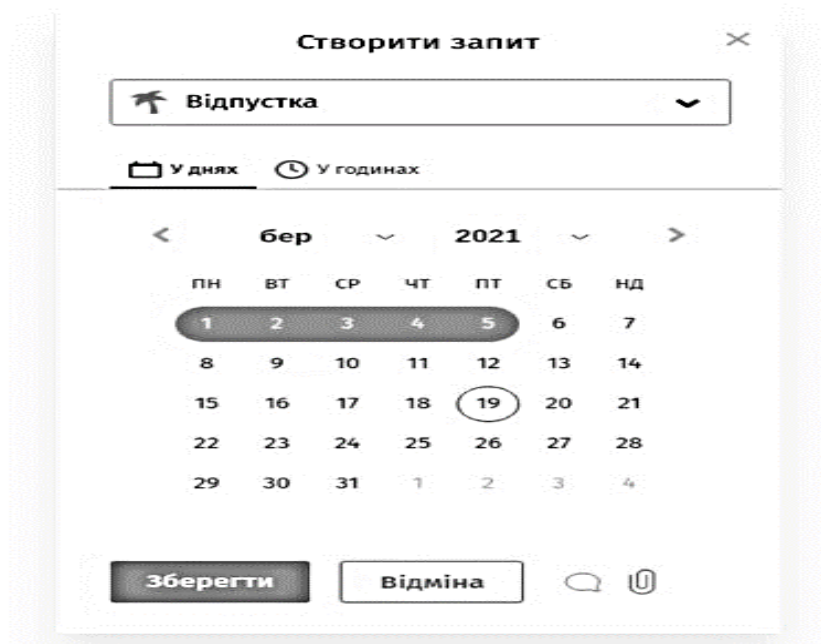
Як більшість нових організацій, спочатку своєї роботи компанія зіткнулася з необхідністю налагодити та оптимізувати HR-процеси. HR-відділу дуже важливо зосередитися на таких процесах як формування команд та організаційної структури, розроблення стратегії, розвиток й утримання співробітників, щоб вони не втрачали залученість і мотивацію. Але крім цього, на початку шляху, у HR-департаменту нової компанії є багато рутини, яку і допомогла автоматизувати Hurma System.

У січні 2020 року компанія «Епіцентр маркетплейс» став клієнтом Hurma System. Це інноваційна, продуктова IT-компанія, яка займається побудовою та розвитком онлайн-проєкту «Epicentrk.ua» і належить вона групі компаній «Епіцентр К». Основна діяльність «Епіцентр маркетплейс» – створення продукту, який відкриває малому і середньому бізнесу шлях до продажу товарів в одному з ТОП 3 за популярністю інтернет-магазинів країни.

У військовий час компанії «Епіцентр маркетплейс,» впровадила систему Hurma для автоматизації процесу управління відсутністю працівників. Завдяки впровадженню Hurma, компанія успішно автоматизувала такі процеси:

1. Управління відсутністю (Absence Management). Один із ключових аспектів, які було автоматизовано в системі Hurma, це ведення обліку відпусток, лікарняних, days off, овертаймів та інших видів відсутностей працівників. Цей процес вимагає значних зусиль як з боку HR-фахівців, так і з боку самих співробітників. Запити на відпустки та лікарняні, збір підписів і ведення відповідної документації може вимагати значного часу та ресурсів від обох сторін. Використання системи Hurma дозволило значно зекономити час та витрати, які раніше витрачалися на цей процес, і звільнило ресурси для більш

глобальних завдань в галузі управління персоналом. Hurma System надає автоматизовані інструменти для управління відсутністю працівників, дозволяючи ефективно вести облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутностей. Це розвантажує HR-фахівців та співробітників від необхідності тратити багато часу на оформлення відпусток і спрощує процес звільнення ресурсів для стратегічних завдань у галузі управління персоналом (рис. 2.4).



**Рис.2.4. Процес планування відпусток в HRM-системі**

Джерело: [51].

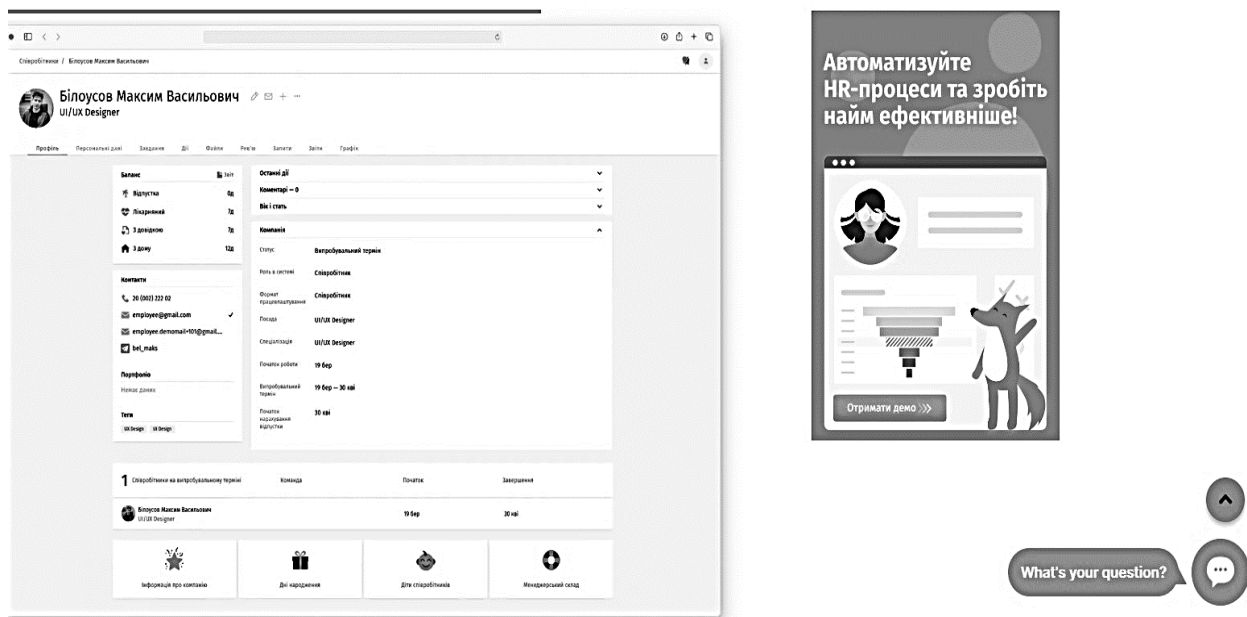
Absence Management дозволяє співробітникам самостійно подавати запити на відпустку, лікарняні, роботу у вихідні та обирати зручну дату для відсутності. Це дозволяє заощадити час як для HR-фахівців, так і для самих співробітників, які раніше витрачали час на підготовку та обробку паперових заяв. Керівники та відповідальні за відсутність співробітників отримують повідомлення про запити та можуть їх схвалювати, відхиляти або змінювати дати відпусток.

Hurma System дозволяє відстежувати настрій співробітників і реагувати на поганий настрій. Після входу в систему, співробітники можуть обрати емодзі, що відображають їх настрій та залишити коментар з поясненням. Ця

функція допомагає HR-відділу швидко реагувати на проблеми та надавати підтримку співробітникам у вирішенні труднощів.

Після автоматизації відсутностей, компанія «Епіцентр маркетплейс» впровадила систему автоматизації проведення 1:1 та Performance Review. Це дозволило значно заощадити час, так як зустрічі і рецензії можна призначати та проводити швидко та ефективно. Все це сприяє зміцненню комунікації та забезпечує більшу ефективність у роботі з персоналом.

Hurma System також надає функції для збору та зберігання даних про співробітників, включаючи облік випробувальних термінів, нагадування про дні народження та календар подій. Це допомагає зберігати всю необхідну інформацію в одному місці, забезпечуючи новачків та досвідчених співробітників актуальними подіями та важливими датами.



**Рис.2.5. Облік даних про співробітника в HRM-системі**

Джерело: [51].

Під урахуванням випробувальних термінів співробітників передбачається ведення бази, в якій можна ставити фільтр і дивитися, скільки фахівців у штаті, а скільки на випробувальному терміні. Крім того, в аналітиці можна подивитися відсоток співробітників, які залишають компанію на випробувальному терміні.



Картка співробітника – це одна з найбільш прогресивних HR-технологій. Створення профілів співробітників стало удвічі швидше завдяки новому дизайну. Анкета була спрощена, при цьому всі додаткові блоки та поля стали надзвичайно зручно розташовані в закріпленому меню. Тепер немає необхідності відчувати страх перед перенесенням даних із таблиць чи інших HRM-систем, оскільки всі існуючі та нові співробітники можуть бути додані до HURMA всього за лічені хвилини. Ця зміна виявилася особливо важливою в умовах бурхливого зростання чисельності персоналу, коли HR-фахівцям потрібно створювати значну кількість нових профілів кожного дня, іноді аж до 5-10 профілів на день.

У системі Hurma ефективно відображуються всі найближчі події компанії, такі як річниці співробітників, дні народження та корпоративні заходи. Ця функція значно полегшує роботу HR-відділу компанії «Епіцентр маркетплейс», дозволяючи вчасно відслідковувати та планувати ці події.

Функціонал рекрутингу в системі використовується для реалізації реферальної програми, де співробітники можуть залучати до роботи в компанії своїх знайомих. Це дозволяє компанії привертати кращих кандидатів через рекомендації своїх співробітників. Дослідження показали, що реферальні програми є найкращим джерелом для пошуку кандидатів, і кандидати, залучені через рефералів, наймаються на 55% швидше.

У компанії «Епіцентр маркетплейс» реалізовано систему обліку робочого часу та перероблень співробітників, особливо в call-центрі, який працює сім днів на тиждень. Ця функція допомагає відстежувати та управляти робочим часом співробітників, а також виявляти перероблення та враховувати їх для подальшого аналізу та оптимізації.

Аналіз статистики HR-процесів та рекрутингу в системі Hurma дозволяє компанії розробити портрет ідеального співробітника та чітко розуміти, які кандидати потрібні для компанії. За допомогою аналітики вивчається плинність персоналу, кількість співробітників та інші ключові метрики, що допомагають у розробці стратегії залучення та утримання персоналу.

За допомогою автоматизації та використання системи Nurta в компанії «Епіцентр маркетплейс», HR-відділ отримав значні економічні переваги:

1. Покращений процес найму та утримання співробітників. За допомогою аналітики і портретів ідеального співробітника, компанія має можливість підвищити якість найму. Це допомагає зменшити витрати на найм нових працівників та зберегти кращих фахівців, що зменшує витрати на навчання та адаптацію нового персоналу.

2. Оптимізований внутрішній процес. Автоматизація процесів, таких як запити на відсутності, 1:1 і Performance Review, спрощує роботу HR-відділу і заощаджує час. Збереження історії цих процесів в одній системі сприяє більш якісному та систематичному керівництву та зворотному зв'язку зі співробітниками.

3. Залучення найкращих кандидатів через реферальну програму. Функціонал реферального рекрутингу дозволяє компанії привертати висококваліфікованих кандидатів через залучення друзів та знайомих співробітників. Це позитивно впливає на якість нових працівників і скорочує час на їх найм.

4. Моніторинг та аналіз робочого часу. Облік робочого часу та перероблень допомагає підвищити ефективність та економію витрат, а також запобігти вигоранню працівників.

У підсумку, використання HR-технологій і системи Nurta дозволяє компанії підвищити ефективність роботи з персоналом, зменшити витрати та залучити та утримувати найкращих фахівців, що призводить до покращення фінансових показників та економічного ефекту.

### 2.3. Соціально-економічний ефект від впровадження HR-технологій на підприємстві

Впровадження цифрових технологій призвело до появи нових і зміни завдань, що вирішувалися раніше в HR-системі:

- посилення уваги на розкритті потенціалу персоналу;
- створення системи гнучкої зайнятості;
- формування в організації позитивного ставлення до інновацій;
- проведення постійного контролю клімату в організації.

Нижче представлені найбільш відомі інструменти, які можна використовувати для аналізу ефективності HR-технологій в компанії.

1. R(R). R — інструмент, що найчастіше використовується HR-аналітики. R підходить для статистичного аналізу і візуалізації для вивчення великих наборів даних.

Найчастіше використовуваним інтегрованим середовищем Розробка або IDE для R є RStudio. IDE – це програмне забезпечення, що надає додаткові можливості для розробки програмного забезпечення та аналізу даних. RStudio робить все те ж, що і R, але у більшому обсязі та краще. Інтерфейс RStudio містить редактор коду, консоль R, доступну робочу область, журнал історії та місце для графіків та файлів. Крім того, R має дуже велику бібліотеку з пакетами R. Пакети прості в установці і дозволяють виконувати практично будь-які статистичні аналізи та створювати красиві візуалізації. Приклади, пакет Caret, пакет R – ggplot. В цілому, R – це сучасний HR інструмент для аналізу та візуалізації величезних обсягів даних.

2. Python – можна використовувати як взаємозамінний з R. IDE, що часто використовуються – це PyCharm та Spyder. Ці інструменти для Python – те, що RStudio для R. Обидва є IDE з відкритим вихідним кодом, які надають фахівцям за даними всі інструменти, необхідні для використання Python. Spyder.

3. Ексель (Excel) – основа інформаційної аналітики, те, з чого починала більшість фахівців. Перевага Excel у тому, що він максимально зрозумілий більшості фахівців з HR-даних.

4. Power BI – дозволяє легко підключатися до кількох вихідних систем, таких як бази даних SQL. Далі різні джерела даних інтегруються в Power BI, що дозволяє об'єднати кілька джерел в одну велику базу даних, що застосовується для аналізу та складання звітів.

5. Tableau – один із найкращих інструментів бізнес-аналітики (інструмент BI), коли необхідно візуалізувати результати. У період з 2012 по 2019 р. він сім років поспіль потрапляв у рейтинги Gartner.

6. Visier – це служба агрегації даних, створена для відповіді питання про робочу силу. Він підключається до різних систем управління персоналом та поєднує їх в один інструмент HR BI. Visier показує тенденції в даних про робочу силу, також дозволяє відповісти на питання, що впливає на продуктивність, а також про інші результати HR.

7. Qlik – більш загальний інструмент агрегації даних з широкими інструментальними можливостями панелі. Так само, як Power BI та Tableau, Qlik вже кілька років займає лідируючі позиції у магічному квадранті Gartner.

8. SPSS – використовується для фактичного аналізу даних. SPSS – найчастіше використовується HR-аналітиками у соціальних науках. Багато HR-фахівців знають, як його використовувати, особливо ті, хто цікавиться аналізом даних. З цієї причини SPSS включено до списку прикладів HR-аналітики, а не його найбільшого конкурента SAS.

9. Оптимізатор CPLEX. Наказова аналітика досить розвинена, але мало використовується. Однак ці приписуючі інструменти потенційно можуть принести велику користь бізнесу. Наприклад, CPLEX Optimizer, який дозволяє знаходити найкращі рішення серед мільярдів альтернативних бізнес-рішень.

Економічний ефект від впровадження HR-технологій в компанії може бути складним для оцінки, оскільки він залежить від численних факторів, таких як розмір компанії, індустрія, початковий рівень продуктивності та структура

бізнесу. Проте для оцінки економічного ефекту можна враховувати такі ключові показники:

1. Одним із основних показників є збільшення продуктивності праці співробітників після впровадження HR-технологій. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння середнього обсягу роботи до і після впровадження технологій.

2. Вдосконалення процесів управління персоналом та збільшення задоволення співробітників може призвести до зниження плинності. Це може бути виміряно кількістю працівників, які залишають компанію, та зменшенням витрат на найм та навчання нових працівників.

3. Застосування HR-технологій допомагає компаніям привертати та відбирати більш якісних кандидатів, що може призвести до покращення якості робочої сили та збільшення продуктивності.

4. Автоматизація рутинних HR-процесів, таких як облік відсутностей та оптимізація робочого часу, допомагає знизити витрати на адміністративну роботу та збільшити робочий комфорт працівників.

5. Покращення відносин між співробітниками та керівництвом може призвести до збільшення залученості співробітників та їхньої лояльності до компанії.

6. Впровадження HR-технологій дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом та розподіл фінансових ресурсів більш ефективно.

Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати методику ROI (Return on Investment) або Net Present Value (NPV), де порівнюються витрати на впровадження HR-технологій з очікуваними вигодами в майбутньому, при цьому беруться до уваги різні часові фактори та інші аспекти.

Застосування HR-технологій в бізнесі призводить до значних соціально-економічних переваг і впливає на різні аспекти розвитку бізнесу:

1. Впровадження HR-технологій сприяє автоматизації рутинних задач, що дозволяє працівникам більше часу приділяти креативній роботі та

особистому розвитку. Це призводить до зниження стресу та покращення робочого комфорту.

2. Ефективні системи управління персоналом сприяють покращенню робочої організації та комунікації між командами. Це підвищує продуктивність і якість роботи, що впливає на більшу конкурентоспроможність компанії на ринку.

3. Покращення бізнес-стратегії. Аналітичні дані та інформація, зібрана за допомогою HR-технологій, допомагають компаніям аналізувати ефективність своїх стратегій управління персоналом. Це дозволяє бізнесу адаптуватися до змін на ринку та покращити свою конкурентоспроможність.

Загалом, використання HR-технологій впливає на різні соціальні та економічні аспекти бізнесу, призводячи до покращення робочого життя співробітників, підвищення продуктивності та зменшення витрат, що сприяє стабільному росту компанійського успіху.

HR-проекти повинні починатися з визначення цілей, які можуть бути визначені так:

- збільшити зростання виручки на співробітника, за рахунок впровадження KPI-управління;

- знизити витрати на адаптацію персоналу, за рахунок впровадження інструментів оцінки персоналу за моделлю компетенцій;

- знизити ризик догляду висококваліфікованих співробітників за рахунок інструментів кадрового резерву та розвитку кар'єри;

Очевидно, що рішення застосування HR-технологій має бути комплексним. Не вдасться запровадити інструменти розвитку кар'єри без моделі компетенцій та кадрового резерву. А оцінка персоналу з компетенцій не дасть належного ефекту без цільового та KPI-управління.

Забезпечення зростання залученості співробітників, про яку модно зараз говорити – це взагалі комплексний, стратегічний HR-проект, де є завдання як управління ефективністю (performance management), оцінки та розвитку

компетенцій співробітників, формування кар'єрного шляху співробітника. Всі ці самостійні завдання відбилися у концепції «управління талантами».

Запускаючи той чи інший проект організаційних змін та HR-автоматизації, перше завдання HR-керівника – правильно аргументувати його актуальність та необхідність, показати економічний ефект, який отримає компанія. Результати досліджень, у яких проводилося вимірювання показників економічної ефективності діяльності організацій, де опубліковано звіти про впровадження систем управління персоналом на реальних підприємствах.

Оцінку ефективності застосування Hurma здійснимо шляхом застосування методу порівняння найпопулярніших інструменти – BambooHR та HURMA System – відповідно до функціонального призначення компанії (рис. 2.6).

Параметри	HURMA	bamboohr
Країна	Україна	США
Ціна на місяць в компанії до 100 людей	\$100-220, додаткові модулі – від \$25	\$619-825, залежно від обраного пакета
Безплатний пробний період	✓	✓
Техпідтримка	9:00-19:00 у робочі дні, відповідь протягом 10 хвилин. У неробочий час техпідтримка допоможе розв'язати термінові питання	12/5, відповідь протягом кількох днів
Інтеграція з месенджерами	✓	✓
Інтеграція з Google Calendar	✓	✗
Інтеграція з українськими job-порталами	✓	✗
Performance management	✓	✓
Модуль OKR	✓	✗
Інтеграція з LinkedIn	✓	✗
Парсинг CV	✓	✗
Керування активами	✓	✗
База знань	✓	✗
Використання штучного інтелекту	✓	✗
Навчальна платформа для HR та рекрутерів	✓	✗
Закрита спільнота для HR та рекрутерів	✓	✗
Наскрізна аналітика	✓	✓
Мови інтерфейсу	Українська, англійська, іспанська, російська	Англійська, французька, німецька, іспанська, португальська, нідерландська

Рис.2.6. Порівняльна оцінка HRM-систем за ключовим індикаторами  
Джерело: [51].

Порівняльна характеристика цих систем за ознаками вартості, автоматизації, можливості для рекрутингу, вибору мови, каналів зв'язку, мобільних додатків наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Порівняльна характеристика HR-технологій BambooHR та HURMA

Функція	BambooHR	HURMA
Вартість	Базова: 99\$ в місяць за 12 співробітників, додаткові функції: Payroll – 75\$ в місяць, Performance Management – 4.25\$ за кожного співробітника, Time Tracking – 3\$ за кожного співробітника	Базова: 100\$ в місяць для компанії до 30 співробітників, додаткові модулі: Assets – від 25\$, Knowledge Base – від 25\$
Автоматизація	Надає базові можливості для автоматизації	Надає усі можливості для максимальної автоматизації, а також безліч додаткових функцій
Можливості для рекрутерів	Збір інформації про кандидатів, надсилання повідомлень, ATS-система та аналітика даних	Не лише “класичні” інструменти для ефективного рекрутингу, але і безліч інших можливостей для покращення процесу найму
Вибір мови	Англійська, французька, німецька, іспанська, португальська та нідерландська	Українська, англійська, іспанська, інші
Канали зв'язку	Заявка на сайті або телефонний дзвінок	E-mail, Telegram, телефон, чат на сайті або в самому продукті
Мобільний додаток	Є, містить усі основні функції програми	Немає, але є чат-бот в Телеграмі під назвою AI Partner

Джерело: [51].

Отже, BambooHR – це перевірена система управління персоналом, яка пропонує широкий спектр функцій та можливостей для автоматизації. Вона є хорошим вибором для компаній будь-якого розміру, які шукають простий і доступний інструмент для управління персоналом.

HURMA – це український продукт, який пропонує ще більше можливостей, ніж BambooHR. Він є особливо цінним для компаній, які шукають систему, яка допоможе їм автоматизувати основні процеси управління персоналом, а також покращити процес найму.

За основний комплексний показник соціально-економічної оцінки ефективності HR-технологій «Епіцентр» взяв індикатор NPS.

NPS (або Net Promoter Score) – Цей показник показує рівень лояльності та задоволеності клієнтів, а також їх готовність рекомендувати обраний продукт



колегам і знайомим. Менеджери з персоналу вже знайомі з цією метрикою, тільки для співробітників, тому що eNPS - це той же метод оцінки, що і NPS, але для співробітників.

Так, «HURMA» проводить оцінку NPS двічі на рік, однак у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ систематичність не була дотримана. Провівши опитування у 2023 році, оцінка NPS HURMA була дуже високою – загальний показник NPS – 43%

Дослідження тривало 21 день, і у ньому взяло участь понад 2000 користувачів. Традиційно NPS до 30% можна вважати високим рівнем, більше 30% – більш, ніж високим, а понад 70% – ефективним [51].

Оцінка NPS HURMA показує, що система може конкурувати із іншими HRM-системами на міжнародному рівні. Порівняємо показники системи HURMA з конкурентами (рис.2.7):

Оцінка NPS	Компанія
BambooHR	47
► HURMA	43
Workable	37
Workday	35
Namely	28
OrangeHRM	25
Jobvite	22
Gusto	9
Playbook HR	N/A
ADP	-10

**Рис. 2.7. Оцінка NPS HURMA**

Джерело: [51].

Тож, загальна оцінка HURMA лише на 4 бали від лідера списку, BambooHR. Цей показник показує, що більшість користувачів, які впровадили цю HR-технологію, задоволені результатами.

NPS – це рейтинг, де 100 не завжди є основним показником якості. Важливо враховувати середній бал для галузі, а не лише те, скільки людей набрали від 0 до 100. Якщо компанії в галузі зазвичай отримують максимум 60 балів, компанія з результатом 48 буде вважатися успішним і стратегічним конкурентом [51].

Отже, NPS є ефективною метрикою, яка надає оцінку соціально-економічній ефективності впровадження HR-технологій.

## **Висновки до розділу 2**

Результати стратегічного аналізу ринку HR-технологій в Україні свідчать про динамічний розвиток цього сектору. Спостереження за тенденціями ринку дозволяє визначити можливості та виклики, що впливають на вибір та впровадження HR-технологій на підприємстві. Ретельний аналіз конкурентної обстановки визначає стратегічні кроки для ефективного використання цих технологій в управлінні персоналом.

Характеристика HR-метрик ТОВ «Епіцентр К» надає глибоке розуміння внутрішніх процесів підприємства. Аналіз показників в контексті сталого розвитку вказує на важливість інтеграції HR-технологій у стратегічні цілі компанії. Систематичне використання HR-метрик стає основою для управлінських рішень, спрямованих на стійкість та ефективність діяльності.

Ретельне вивчення соціально-економічного ефекту від впровадження HR-технологій на досліджуваному підприємстві вказує на позитивний вплив цих технологій на показники ефективності та стабільність компанії. Зрозуміння соціального виміру дозволяє управлінцям враховувати гуманітарні аспекти та забезпечити стале розвиток персоналу.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Інструменти цифровізації соціально-економічної оцінки ефективності HR-технологій на підприємстві

Багато ТОП-менеджерів та власників бізнесу в даний час виражають своє незадоволення стосовно управління персоналом в своїх компаніях. Вони або умовчують існуючі проблеми серед своїх керівників відділів, або намагаються активно вирішувати їх. Отже, виникає потреба у встановленні належних бізнес-цілей, впровадженні систем оплати за результатами та визначенні KPI-показників для оцінки ефективності управління, що адресується вищим керівництвом компанії. Важливими HR-технологіями є Performance Management, яка передбачає систематичну оцінку працівників (з використанням різних методик, таких як ассесмент-центри та оцінка 360 градусів), підвищення їхньої мотивації та залучення до спільної діяльності, а також управління талантами та формування кадрового резерву в організації. У цьому контексті важливим стає автоматизація процесу збирання, структурування та оцінки інформації за показниками. Нижче наведено порівняльну характеристику програмних рішень для автоматизації KPI-управління, не просто для розрахунку щомісячних премій та бонусів, а для прозорого та ефективного контролю діяльності всіх співробітників організації, включаючи керівництво.

На ринку для оцінки персоналу з KPI існує багато програмних рішень, що відрізняються між собою як набором функціоналу, глибиною методичного опрацювання, так і зручністю інтерфейсу. Проте, доцільним буде розглянути найпопулярніші рішення. Проаналізуємо такі програмні продукти, як «KPI-Drive», «Dilovod», «HighPer», «KPI Monitor», «Elma KPI», «KPI Suite», «Success Factors».

1. KPI-Drive. Рішення KPI-Drive є одним з перших, розроблених на ринку. Інструмент спочатку встановлюється на хмарній платформі та запускається через веб-браузер. Автор продукту розробив власну методику для розробників оцінки системи, тому функціональність продукту була розроблена відповідно до авторської методики. Більшість користувачів рішення – це співробітники, які вже пройшли авторський курс і розробили систему оцінювання на основі запропонованої методики. Оскільки продукт побудований повністю на авторському підході, це стало його слабким місцем як із погляду універсальності (застосування методик оцінки персоналу, отримали поширення підприємствах), і можливості адаптації. Крім функціоналу з обліку виконання кількісних та якісних показників, добре опрацьовано функціонал для управління виплатами співробітників: розрахунковий лист, податки тощо. Не передбачає колективну роботу співробітників із системою для узгодження цілей та підбиття підсумків. Мобільна версія рішення відсутня, відсутні інструменти візуалізації, і немає відкритої інформації щодо можливості автоматизованого завантаження даних. Присутній специфічний інструментарій для створення звітів. [2].

2. Dilovod – це платформа управління розвитком бізнесу на основі KPI. Програмний продукт для цілей та KPI написано на платформі Dilovod. Він є рішенням, яке стало зручним для ведення бухгалтерського обліку та відображає взаємозв'язок облікових індикаторів та KPI, що вважається однією з конкурентних переваг в даній області. Система надає можливість самостійного конструювання різних методик оцінки персоналу, включаючи KPI, завдання та стандарти. Деякі з ключових функцій включають автоматизацію регулярних оціночних процедур, типових бізнес-процесів та налаштування системи оповіщень.

Інтерактивність реалізована через особисті кабінети користувачів, які можуть бути налаштовані залежно від ролей та прав. Кадровий та сервісний функціонал включає розрахунок премій, формування рейтингів, створення

дашбордів та графіків за показниками, а також конструктори звітів для бізнес-аналізу.

Інтерфейс забезпечується платформою Dilovod використовується для більшості користувачів у секторі b2b. Використання WEB-інтерфейсу та робота у «хмарі» можливі. Важливо відзначити, що мобільна версія на даний момент відсутня.

Додатковим перевагою є розвинений функціонал автоматичного збору даних, який включає збір даних через com-з'єднання, обмін xml-пакетами та підключення зовнішніх джерел даних, забезпечуючи безшовну інтеграцію з більшістю популярних систем управління базами даних [18].

3. KPI Monitor. Продукт KPI Monitor запатентований і зареєстрований у Реєстрі програмного забезпечення за схемою імпортозаміщення. Він призначений для використання як інструмент бізнес-аналітики (BI), і його архітектура більше зосереджена на обробці кількісних даних (KPI). Функції продукту дозволяють використовувати багатовимірний аналіз даних та інтерактивну візуалізацію. Ключовою особливістю є його здатність інтегрувати кількісні показники зі зручним і зрозумілим інтерфейсом.

Продукт розроблений на основі концепції EPM, що дозволяє використовувати його як рішення для фінансового планування та прогнозування топ-менеджментом і фінансовими службами. Зокрема, передбачено можливість створення «звітної компанії» та збору оцінок компетентності. Однак варто зазначити, що неможливо погодити план таких заходів, як завдання та проекти.

Додатковими перевагами є мобільний додаток та широкий спектр користувачів, включаючи великі компанії, зокрема, банки.

4. Higher. Незважаючи на те, що Higher нещодавно з'явився на ринку, він характеризується обмеженою функціональністю та дещо застарілим дизайном. Пам'ятається про простоту інструменту розрахунку KPI, який може знайти застосування в секторі малого бізнесу, особливо з огляду на те, що початкове налаштування не потребує значних витрат. Використана модель

оцінювання дозволяє враховувати кількісні критерії, адміністративні завдання та використовувати форми оцінювання.

Хоча існує кілька попередньо налаштованих звітів, варто зазначити, що інструментів графічної візуалізації взагалі немає. Проте реалізована функція нагадування, за допомогою якої можна сповістити системного адміністратора про факт або нагадування про необхідність заповнення форми оцінювання.

Існує також можливість завантажувати дані з різних джерел, таких як MS Excel, бухгалтерські програми (для нарахування заробітної плати), а також формати CSV і XML. З огляду на всі ці функції, Higher визначається своєю простотою та орієнтований на малий бізнес, який цінує простоту використання та нескладну реалізацію [11].

5. SAP SuccessFactors. SAP SuccessFactors є інтегрованою системою управління людськими ресурсами (HRM), яка функціонує на хмарній платформі та спеціалізується на різноманітних аспектах управління персоналом. У цьому контексті розглянемо модуль «Ефективність і цілі». Він створений як портал, призначений для керування цілями та процесами оцінювання співробітників в організації.

Модуль ефективності та цілей дозволяє встановлювати, каскадувати та відстежувати цілі на різних рівнях вашої організації. Його висока інтерактивність забезпечується можливістю взаємодії на єдиній платформі та використанням мобільних додатків. Процес оцінювання можна налаштувати за допомогою маршрутизації та інтеграції електронної пошти для автоматичних нагадувань і повідомлень про крайні терміни.

Система також забезпечує цільовий процес калібрування для визначення найкращої та найгіршої продуктивності. Надає широкі можливості для візуалізації динаміки голів, а також різноманітні кадрові таблиці та звіти. Однією з особливостей є можливість пристосувати систему винагороди до індивідуального внеску співробітника в успіх компанії.

Виходячи з наявної інформації, можна зробити висновок, що великі компанії вже реалізували великі проекти за допомогою цього продукту. Однак

слід зазначити, що вартість реалізації проекту з використанням SAP SuccessFactors, швидше за все, буде найвищою.

6. Elma KPI. Elma KPI — це автоматизована система, призначена для побудови карти стратегічних і операційних цілей компанії та подальшого розповсюдження її окремим співробітникам. Для формування матриці ефективності використовуються як кількісні, так і якісні показники. У програмі є конструктор для налаштування бізнес-процесів, але немає стандартних шаблонів для оціночних сесій. Наприклад, функція внутрішнього спілкування дуже розвинена, ви можете коментувати та надсилати повідомлення.

Дизайнери для налаштування інформаційних панелей і широких можливостей фільтрації та сортування даних підкреслюють ефективність системи. Програма пропонує додаток для iPad в App Store, розширюючи можливості використання на платформі iOS.

Рішення має значну різноманітність щодо механізмів збору даних, включаючи вимірювання вбудованих бізнес-процесів, прямі запити до бази даних, збір даних із веб-сайтів, аналіз електронної пошти, інтеграцію з кубами OLAP тощо [50].

7. KPI Suite. KPI Suite позиціонується як програмна платформа, спрямована на фасилітацію колективної взаємодії серед співробітників. Розробник пропонує готові продукти, розроблені на основі цієї платформи, зокрема для реалізації процесів оцінки персоналу. Основний акцент у даному рішенні зроблено на організації інтерактивної взаємодії між співробітниками та візуалізації даних за допомогою інформаційних панелей.

У складі платформи присутній блок для управління проектами та ризиками, а також стратегічна панель, що представлена у формі класичної картки BSC. На жаль, інформація про можливість формування звітів не надана. Важливо відзначити відсутність інструментів підтримки типових процесів управління продуктивністю та системи оповіщень.

Також виробники повідомляють про підтримку завантаження даних із різних систем управління базами даних з використанням проміжних таблиць.

Для того щоб подати всю зібрану інформацію, в результаті була підготовлена порівняльна таблиця з оцінкою програмних продуктів за кожним критерієм з використанням п'ятибальної шкали (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз програмних продуктів для автоматизації систем КРІ, представлених на ринку**

Критерії	KPI-Drive	Управління цілями та КРІ	KPI Monitor	HighPer	SAP Sucsces s Factors	Elma KPI	KPI Suite
1	2	3	4	5	6	7	8
Функціональні							
Універсальність	3	5	4	4	5	5	3
Кадровий функціонал	3	4	3	2	5	2	2
Інтерактивність	4	4	4	4	5	4	5
Автоматизація бізнес-процесу РМ	1	5	5	2	5	4	1
Інструменти візуалізації та моніторингу	2	5	5	1	4	4	4
Технологічні							
Масштабованість	3	5	5	2	5	4	2
Хмарні технології.	3	4	5	3	5	5	4
Мобільна версія							
Інтеграція (у тому числі з Dilovod)	1	5	5	3	3	5	4
Організаційні							
Початкові інвестиції	4	4	3	5	1	4	3
Сукупна вартість володіння	3	4	3	4	3	3	4
Можливість адаптації	1	5	2	1	3	3	4
Наявність методики, курсу навчання	5	5	3	3	5	3	2
Впроваджені рішення	4	4	4	2	5	2	2

Найцікавішими з позицій системних рішень виділимо такі HRM-системи для управління КРІ:



Workday – зручний інтерфейс, інтеграція з іншими системами, аналітика та звітність. Дозволяє встановлювати цілі, відстежувати прогрес і оцінювати результативність.

Oracle HCM Cloud – потужні функції для управління ефективністю, включаючи каскадування цілей, калібрування, оцінки і рейтинги. Інтегрована з фінансовими системами.

SAP SuccessFactors – має спеціальні інструменти для управління KPI на різних рівнях організації. Дозволяє здійснювати моніторинг в режимі реального часу.

BambooHR – простий в налаштуванні і використанні. Дозволяє відстежувати продуктивність і утримання персоналу. Є функції для оцінки компетенцій.

Zenefits – хмарний сервіс, який дозволяє автоматизувати HR процеси, включаючи управління ефективністю. Має мобільний додаток.

Варто проаналізувати потреби компанії, бюджет і сумісність з наявними системами, щоб вибрати оптимальний варіант. Багато систем мають безкоштовні пробні періоди.

Важливо відзначити, що проект впровадження performance management у малому, середньому та великому бізнесі матиме свої особливості та пріоритети. Галузева специфіка також накладає свої вимоги та обмеження. З цієї причини в таблиці не виставлено підсумковий бал щодо кожного рішення. Щоб прийняти правильне рішення в кожному конкретному випадку, потрібно зрозуміти, які критерії необхідно брати до уваги і з якою вагою.

### **3.2. Впровадження системи індикаторів соціально-економічної оцінки HR-технологій ТОВ «Епіцентр К»**

Науковий аналіз впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) в соціально-економічну оцінку HR-процесів компанії

«Епіцентр» є комплексним дослідженням, що вивчає вплив цієї системи на ефективність управління персоналом та загальний успіх підприємства.

Методологія дослідження включає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають стратегію та ефективність діяльності в галузі управління людськими ресурсами. За допомогою кейс-стаді та глибоких інтерв'ю з працівниками відділу HR «Епіцентра», ми проаналізували процес впровадження та функціонування системи KPI.

Впровадження системи KPI в соціально-економічну оцінку HR-процесів компанії «Епіцентр» представляє собою комплексний науковий підхід, спрямований на покращення управління людськими ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів.

Наведемо конкретний аналіз цього впровадження, розкриваючи ключові аспекти та підходи:

1. Аналіз бізнес-потреб. Перед початком впровадження KPI важливо провести глибокий аналіз потреб бізнесу «Епіцентра». Дослідження мети та стратегії компанії, виявлення головних факторів успіху та визначення областей, де HR-процеси можуть мати вирішальне значення.

2. Визначення ключових показників ефективності. Спільно з відділом HR та верхівкою компанії визначаються ключові показники, які відображатимуть ступінь досягнення стратегічних цілей компанії. Це може включати в себе KPI, пов'язані з рекрутингом, задоволеністю працівників, розвитком та збереженням персоналу.

3. Технологічні рішення. Впровадження KPI вимагає відповідних технологічних рішень. Розглядаються можливості використання аналітичних платформ, програмного забезпечення для управління персоналом та систем автоматизації, які допомагають збирати та аналізувати великі обсяги даних.

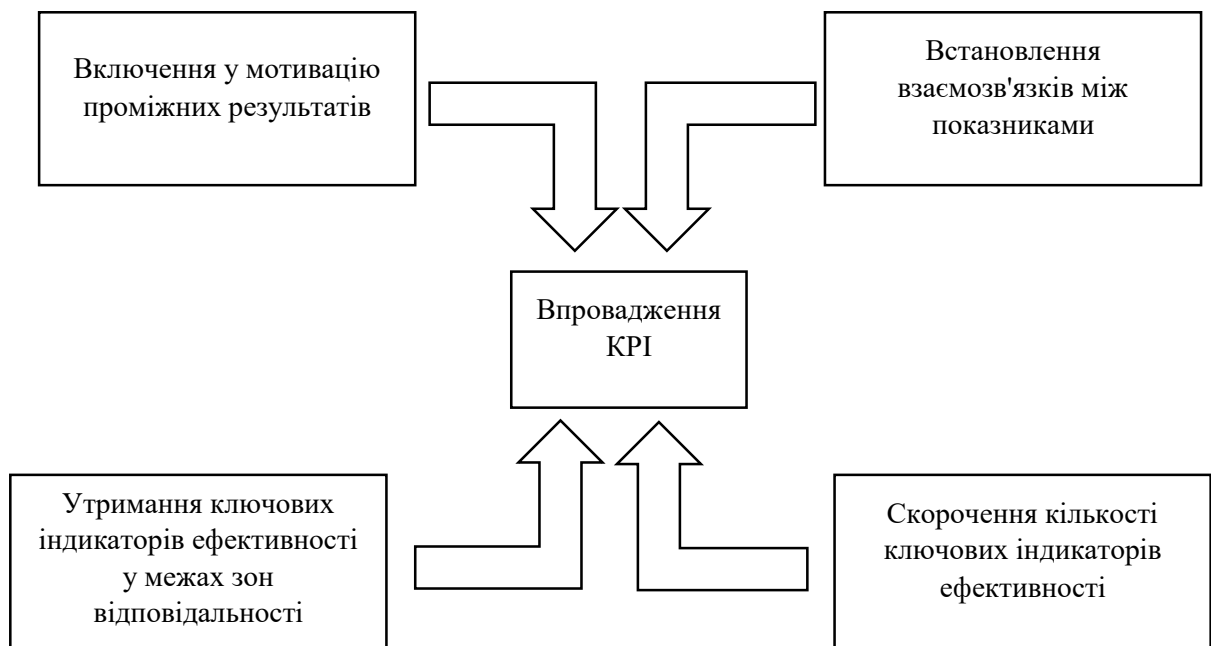
4. Розробка системи вимірювань. Створюється система, що визначає якісні та кількісні показники для кожного KPI. Досліджуються можливості використання адаптивних метрик, які враховують специфіку діяльності «Епіцентра» та дозволяють більш точно вимірювати результати.

5. Впровадження та навчання персоналу. Комплексний процес впровадження КРІ включає підготовку та навчання персоналу. Розробляються тренінгові програми, спрямовані на вивчення та використання нових інструментів та методів оцінки.

6. Постійне вдосконалення. Впровадження КРІ – це не кінцева мета, а початок постійного процесу вдосконалення. Вводяться механізми збору фідбеку та корекції, щоб забезпечити адаптацію системи до змін у бізнес-середовищі та стратегії компанії.

Науковий підхід до впровадження КРІ допоможе не лише забезпечити ефективну оцінку HR-процесів, але й створить основу для стійкого розвитку та вдосконалення стратегічного управління персоналом компанії «Епіцентр».

Напрями впровадження системи КРІ в діяльність «Епіцентр» відображені рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Напрями впровадження системи КРІ «Епіцентр»**

Очевидно, що запропоновані оптимізаційні заходи по-різному стосуються різних структурних підрозділів ТОВ «Епіцентр» і відповідно працівників, які займають конкретні посади. У таблиці 3.2 наведено варіанти застосування зазначених заходів та очікувані результати.

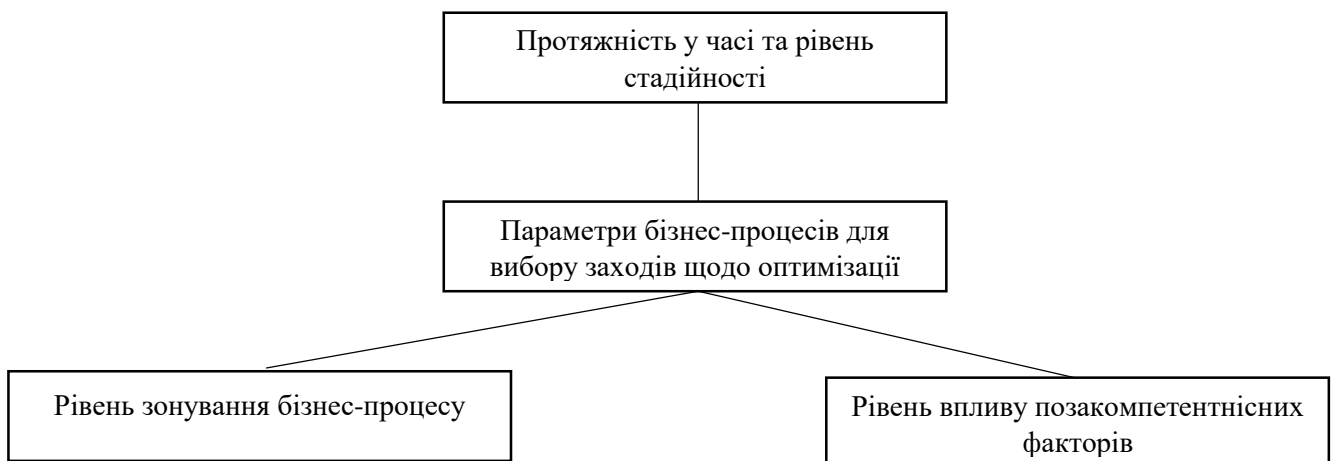
Таблиця 3.2

**Ефект від застосування заходів оптимізації системи КРІ «Епіцентр»**

Заходи оптимізації	Варіанти застосування	Очікуваний ефект
Включення у мотивацію проміжних результатів	до фахівців з розробки та просування продуктів	1) активізація діяльності з різних напрямів; 2) нейтралізація ефекту невизначеності до закінчення проекту; 3) розширення можливостей для коригування дій працівників
Встановлення взаємозв'язків між показниками	до спеціалістів з підбору персоналу	1) підвищення рівня справедливості оцінки діяльності та, відповідно, рівня мотивації; 2) розширення можливостей оцінки якості бізнес-процесів
Утримання ключових індикаторів ефективності у межах зон відповідальності	до спеціалістів відділів	1) відсутність впливу на КРІ результатів роботи «пов'язаних» спеціалістів
Скорочення кількості ключових індикаторів ефективності	До спеціалістів Big Data	1) повніша прив'язка мотивації до якості роботи; 2) виключення можливостей свідомих помилок; 3) прив'язка до кінцевого результату

Джерело: [32].

Звичайно, оптимізаційні заходи системи КРІ ТОВ «Епіцентр» можуть бути застосовані і для інших підрозділів. У той же час приклади, розглянуті на рис. 3.1, дозволяють виділити три параметри бізнес-процесів, які служать орієнтиром для вибору конкретних заходів.



**Рис. 3.2. Параметри бізнес-процесів, що визначають застосування окремих заходів оптимізації системи КРІ**

Джерело: [29].

Багато компаній використовують KPI для соціально-економічної оцінки HR-процесів з метою покращення управління персоналом та досягнення стратегічних цілей.

Google використовує різноманітні KPI для оцінки HR-процесів, такі як час на найм, рівень задоволення працівників, рівень збереження талантів, а також показники розвитку та навчання. Вони активно використовують дані для управління ефективністю та створення оптимального робочого середовища.

IBM встановлює KPI, пов'язані з розгортанням нових технологій у відділі HR, рівнем заїкання нових працівників та результативністю навчальних програм. Оцінка динаміки участі працівників у навчанні та розвитку грає важливу роль у їхній системі KPI.

Microsoft фокусується на KPI, які відображають ступінь інноваційності та творчості працівників. Вони використовують показники, такі як кількість поданих ідей та участь у внутрішніх проектах, для оцінки та підтримки креативності персоналу.

LinkedIn використовує KPI, щоб виміряти ефективність своїх стратегій рекрутингу та збереження персоналу. Ключові показники включають рівень задоволеності працівників, час на найм та розвиток кар'єри.

Salesforce визначає KPI, пов'язані з рівнем задоволеності працівників, ефективністю навчання та розвитку, а також взаємодією в командах. Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій та згуртованості команд грає важливу роль у їхній системі KPI.

Ці приклади демонструють, як різні компанії використовують KPI для вимірювання та оцінки ефективності своїх HR-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

У світлі постійних змін у бізнес-середовищі і важливості ефективного управління персоналом, важливо дослідити стратегії застосування бенчмаркінгу для імплементації KPI в управлінні персоналом компанії «Епіцентр».

Розглянемо методику та практичні аспекти використання бенчмаркінгу для впровадження КРІ з метою підвищення ефективності управління персоналом. Алгоритм бенчмаркінгу для впровадження КРІ наступний.

1. Починаючи з аналізу стратегічних цілей компанії, визначаємо ключові області управління персоналом, де застосування КРІ має найбільший потенціал для досягнення стратегічних цілей.

2. Розробляємо систему КРІ, яка відображає стратегічні пріоритети «Епіцентра». Враховуємо показники, такі як час на найм, рівень задоволеності працівників, розвиток навичок та збереження талантів.

3. Визначаємо компанії-бенчмарки, що вже досягли високої ефективності в обраному напрямку. Особлива увага приділяється компаніям, що діють в аналогічній галузі чи мають схожий профіль діяльності.

4. Детально аналізуємо кращі практики обраних бенчмарків у сфері управління персоналом. Вивчаємо їхні стратегії найму, системи розвитку, та методи утримання талантів.

5. Розробляємо систему для збору та аналізу даних, яка дозволить постійно відстежувати КРІ «Епіцентра» та порівнювати їх із бенчмарками.

6. Впроваджуємо програми навчання для персоналу на основі кращих практик бенчмарків, спрямовані на розвиток ключових компетенцій.

7. Встановлюємо систему зворотного зв'язку для працівників, що дозволяє оцінювати їхнє задоволення роботою та залученість, та порівнювати ці дані зі світовими лідерами у цій сфері.

Показники Результативності (КРІ)	Епіцентр	Компанія-Бенчмарк 1	Компанія-Бенчмарк 2	Світовий Лідер у Галузі
Час на Найм (у днях)	X	Y	Z	Z+1
Рівень Задоволення Працівників (в %)	X	Y	Z	Z+2
Розвиток Навичок (середня кількість годин навчання на працівника)	X	Y	Z	Z+3
Коефіцієнт Збереження Талантів (відсоток збереження протягом року)	X	Y	Z	Z+4

У цій таблиці «Епіцентр» представляє дані про свої КРІ, а компанії-бенчмарки та світовий лідер у галузі є тими, чий результати можуть служити стандартом для порівняння. Конкретні значення (X, Y, Z) вказують на актуальні чи очікувані показники результативності для кожного КРІ. Ця таблиця дозволяє «Епіцентру» оцінити свої досягнення порівняно із стандартами галузі та виявити можливості для покращення.

Математична модель для оцінки КРІ у впровадженні HR-технологій в компанії з розрахунком економічного ефекту така:

Кількісний підхід до оцінки HR-технологій з найму:

$$KPI_{HR} = \frac{\text{Кількість вакансій заповнених за час використання HR-технологій}}{\text{Загальна кількість вакансій}} \times 100 \quad (3.1)$$

Ефективність рекрутингу:

$$KPI_{\text{рекр}} = \frac{\text{Час, витрачений на найм з використанням HR-технологій}}{\text{Час, витрачений на традиційний найм}} \times 100 \quad (3.2)$$

Збереження талантів (ЗТ):

$$KPI_{\text{ЗТ}} = \frac{\text{Кількість збережених талантів за час використання HR-технологій}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100 \quad (3.3)$$

Рівень задоволення працівників (РЗ):

$$KPI_{\text{РЗ}} = \frac{\text{Сумарний рейтинг задоволення працівників, отриманий з анкет та відгуків за час використання HR-технологій}}{\text{Кількість анкет та відгуків}} \times 100 \quad (3.4)$$

Ефективність навчання та розвитку (НР):

$$KPI_{\text{НР}} = \frac{\text{Кількість підвищень кваліфікації працівників}}{\text{Загальна кількість навчальних івентів}} \times 100 \quad (3.5)$$

### Економічний Ефект (ЕЕ):

$KPI_{ee}$  = Загальні економії (зменшення витрат на рекрутинг, збереження талантів та покращення продуктивності) – Витрати на впровадження та утримання *HR* – технологій

### Інтегрований КРІ (ІКРІ):

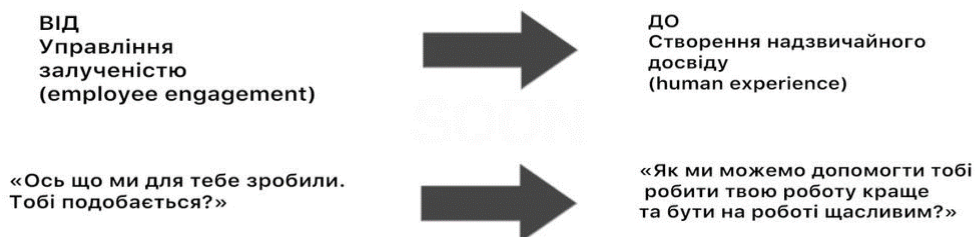
$$IKPI = w_1 \times KPI_{hr} + w_2 \times KPI_{рекр} + KPI_{зт} \times w_3 + KPI_{рз} \times w_4 + KPI_{нр} w_5 \quad (3.7)$$

де  $w_1 - w_5$  – ваги для кожного КРІ, що відображають їхню важливість в загальній оцінці.

Ця математична модель дозволяє оцінювати ефективність впровадження *HR*-технологій на основі кількох КРІ та розраховувати економічний ефект від їхнього застосування.

Гуманізація *HR*-технологій є важливою для сучасних організацій і сфери управління персоналом з таких причин, оскільки покращує взаємодію між співробітниками та компанією, зміцнюючи співпрацю та сприяючи побудові довіри. Гуманізація *HR*-технологій покликана підвищити залученість та задоволеність працівників, оскільки спрямована на задоволення їхніх особистих та професійних потреб (рис. 3.3).

#### ГУМАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ЩО РОБИТИ?



#### Слухати та допомагати віднайти в роботі сенс для працівника

Тижневі показники прибутку колцентру зросли на 17% після того, як працівники зустрілися з клієнтом, якому вони допомогли у складній життєвій ситуації

**Рис. 3.3. Гуманізація бізнес-процесів через гуманізацію *HR*-технологій**  
Джерело: [32].



Гуманізація HR-технологій є важливою для сучасних організацій і сфери управління персоналом з таких причин:

1. Покращує взаємодію між співробітниками та компанією, зміцнюючи співпрацю та сприяючи побудові довіри.
2. Гуманізація HR-технологій покликана підвищити залученість та задоволеність працівників, оскільки спрямована на задоволення їхніх особистих та професійних потреб.
3. Завдяки гуманізації, HR-практики стають більш цільовими та налаштованими на індивідуальність кожного співробітника.
4. Допомагає створювати позитивний корпоративний клімат, сприяючи здоровим взаєминам та командній роботі.
5. Гуманізація робить HR-процеси більш прозорими, адже співробітники більше розуміють, як працюють ці процеси.
6. Сприяє розвитку внутрішньої культури і цінностей компанії.
7. Гуманізація дозволяє співробітникам активніше приймати участь у процесах прийняття рішень, покращуючи взаємодію з керівництвом.
8. Забезпечує створення більш гнучких робочих умов і поліпшує баланс між роботою та особистим життям.
9. Гуманізація допомагає підвищувати лояльність та залишати найкращих співробітників в компанії.
10. Відображає забезпечення ефективної співпраці між технологіями та людьми, сприяючи досягненню успіху в організації.

Результати досліджень щодо економічної ефективності впровадження системи KPI-управління, як показує практика впровадження HURMA, "такі:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку (оскільки за статистикою зниження на 5% відтоку дає до 15% прибутку);
- зниження витрат щонайменше на 10 – 20% [37];

- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат;
- якість як основний пріоритет, що веде до перемоги над конкурентами;
- збільшення прибутку внаслідок зміни вищезгаданих факторів та визначення правильних стратегічних пріоритетів;
- поліпшення конкурентних переваг” [51].

Згідно з офіційними даними опитувань директорів американських компаній, впровадження системи KPI дозволило на 20% підвищити ефективність організацій загалом та результативності її підрозділів. У практиці вітчизняного бізнесу користь від застосування системи KPI оцінюється керівниками і становить 30% зростання вартості компанії.

Завдяки впровадженню KPI компанія Samsung Electronics збільшила продажі в середньому на 29% у 2019-2021 рр.[3]. Тож вважаємо, саме результати такої прогресивної компанії слід імплементувати ТОВ «Епіцентр».

### **Висновки до розділу 3**

Розгляд інструментів цифровізації соціально-економічної оцінки HR-технологій підкреслює актуальність впровадження сучасних технологій у вимірюванні та аналізі соціально-економічного впливу. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємству отримати більш точні та об'єктивні дані, що в свою чергу сприяє більш ефективному управлінню персоналом.

Оптимізація системи індикаторів соціально-економічної оцінки HR-технологій «Епіцентр» є ключовим напрямом для досягнення максимальної точності та релевантності даних. Система ключових індикаторів відображає не лише ефективність впроваджених технологій, але і їхній вплив на соціальний

аспект підприємства, забезпечуючи гармонійний розвиток та задоволення потреб робочої сили.

Зазначені напрями впровадження цифрових інструментів та оптимізації системи індикаторів свідчать про необхідність вдосконалення оціночних методів в управлінні персоналом. Ці кроки спрямовані на забезпечення більш точного вимірювання впливу HR-технологій на ефективність підприємства та покращення стратегій управління персоналом.

## ВИСНОВКИ

Отже, виконання завдань дослідження сприяє формуванню таких висновків:

1. Під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частина функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети.

Під технологіями управління персоналом слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів для досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

2 Роботу відділу HR можна оцінити за допомогою показників ефективності та результативності. Результативність та ефективність роботи відділу HR відображає той ступінь, в якому його робота допомагає досягати цілей організації. Продуктивність (Performance) оцінюється за показниками ефективності та результативності. Ефективність показує отримання результату (доходу) із мінімальними витратами ресурсів. Результативність відбиває ступінь отримання результату.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – система показників діяльності, яка допомагає організації в досягненні основних стратегічних і тактичних цілей. Це набір показників, що піддаються кількісному виміру та вважаються найбільш значущими для оцінки ефективності діяльності організації, відділу чи працівника, показники, досягнення яких необхідне підприємству для наближення до призначених цілей.

3. Незважаючи на функціональне значення системи KPI в частині управління мотивацією співробітників, розглядати її виключно як механізм реалізації цього процесу бачиться надто поверховим. Більш адекватне і повне її сприйняття полягає у її сутності як у системі управління з цілям (Management by Objectives, MBO). Важливими HR-технологіями є Performance Management, яка передбачає систематичну оцінку працівників (з використанням різних методик, таких як ассесмент-центри та оцінка 360 градусів), підвищення їхньої мотивації та залучення до спільної діяльності, а також управління талантами та формування кадрового резерву в організації. У цьому контексті важливим стає автоматизація процесу збирання, структурування та оцінки інформації за показниками.

4. У військовий час галузь HR технологій продовжує бути об'єктом глибокого інтересу та дослідження. Попри те, що два останні квартали 2022 року відзначилися спадом інвестиційної активності порівняно з попереднім роком та першою половиною 2022 року, галузь залишається динамічною та привабливою для інвесторів та інноваційних компаній.

У сучасному HR-просторі при впровадженні цифрових технологій у практику управління персоналом спостерігаються тенденції до використання чат-ботів, соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в управлінні персоналом, хмарних технологій у програмному забезпеченні для потреб управління персоналом та ін. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, а керівництво компанії та HR-департаменти повинні вибудовувати власні комплексні стратегії та цифрові програми управління персоналом.

5. Компанія «Епіцентр» – це одна з провідних компаній на ринку України, що спеціалізується у галузі роздрібної торгівлі будівельними та господарськими товарами. Компанія була заснована у 2003 році та протягом своєї історії здійснила значний розвиток та розширення своєї діяльності.

Як роботодавець компанія «Епіцентр» отримала такі нагороди як: Номінація «HR маркетинг в дії»; ЕПІЦЕНТР – проєкт «IQ офіс. Офіс майбутнього»; ОККО – проєкт «Спільнота «Достойна робота в Україні». Власний job-ресурс – завжди гарна ідея»; Номінація «Соціальний проєкт року»; GlobalLogic – проєкт «Навчання під час війни: кейс відкритих курсів IT Basics та IT Switch від GlobalLogic Education» та інші.

У січні 2020 року компанія «Епіцентр маркетинг» стала клієнтом Hurma System. Це інноваційна, продуктова ІТ-компанія, яка займається побудовою та розвитком онлайн-проєкту «Epicentrk.ua» і належить вона групі компаній «Епіцентр К».

6. За основний комплексний показник соціально-економічної оцінки ефективності HR-технологій «Епіцентр» взяв індикатор NPS.

NPS (або Net Promoter Score) – це метрика, що показує рівень лояльності та задоволення клієнтів, а також наскільки вони готові рекомендувати обраний продукт своїм колегам та знайомим.

Загальна оцінка HURMA відрізняється лише на 4 бали від лідера списку – BambooHR. Цей показник свідчить про те, що більшість користувачів, які впровадили цю HR-технологію задоволені результатом.

7. Отже, одним із варіантів реалізації заходів щодо включення до мотивації проміжних результатів є впровадження її в оцінку діяльності фахівців з розробки та просування інноваційних продуктів. До переліку КРІ щодо введення нових продуктів входять такі показники, як: частка ринку за продуктом; індекс задоволеності клієнтів; обсяг продажу нового продукту постійним клієнтам; приріст клієнтської бази внаслідок реалізації проєкту; середній обсяг продажу одного клієнта. Тобто показники характеризують кінцеву ефективність проєкту, його результати, при цьому, як правило, проєкти з розробки та просування нових продуктів мають суттєву протяжність у часі, внаслідок чого, на наш погляд, доцільно оцінювати діяльність співробітників на його проміжних етапах, а саме: формування ідеї на базі ринкових досліджень та аналіз можливостей ТОВ «Епіцентр», розробка та затвердження проєкту та

бюджету, розробка процесно-методичного та системного забезпечення, розробка маркетингового забезпечення, розробка організаційного забезпечення, запуск проекту.

8. Загалом, для досягнення системою КРІ ТОВ «Епіцентр» оптимального та найефективнішого стану необхідно, щоб: а) ключові індикатори були пов'язані між собою; б) показники повинні бути легко обчислювані, а система їх розрахунку прозора; в) співробітники мають бути матеріально зацікавлені у досягненні цільових значень ключових індикаторів, що у зоні їх професійних компетенцій.

Результати досліджень щодо економічної ефективності впровадження системи КРІ-управління на підприємствах такі:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку (оскільки за статистикою зниження на 5% відтоку дає до 15% прибутку);
- зниження витрат щонайменше на 10 – 20%;
- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат;
- якість як ціль номер один, що веде до перемоги над конкурентами;
- збільшення прибутку внаслідок зміни вищезгаданих факторів та визначення правильних стратегічних пріоритетів;
- поліпшення конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 21 HR jobs of the future URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>.
2. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>.
3. HR Tech Disrupters: Techosystem запускає перше в Україні дослідження вертикалі HR Tech. URL: <https://vctr.media/ua/hr-tech-disrupters-techosystem-zapuskaye-pershe-v-ukrayini-doslidzhennya-vertikali-hr-tech-201275/>.
4. Lalwani P. What is HR digital transformation? Definition, strategies and challenges. URL: <https://www.toolbox.com/hr/hr-innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges> (дата звернення: 12.03.2021).
5. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problemoriented human resource development. Science and society: Collection of scientific articles. Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16. 29.
6. The Top Priorities for HR Leaders in 2024/. URL: <https://www.gartner.com/en/webinar/538760/1213443>.
7. The World’s 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. Human resources mba. 2023. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-humanresources-departments/>
8. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.
9. Filippov V. , Kyfyak V., Tanashchuk K., Krylov D., Mandra V. and Skomorovskyi A. 2023. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. №45. 2 (Jun. 2023), 105–112. DOI:<https://doi.org/10.15544/mts.2023.11>. .
10. Андрощук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна



власність, загрози. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2021. № 2. С. 56–74. DOI: <https://doi.org/10.33731/22021.236555>.

11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

12. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>.

13. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.

14. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами Випуск 3(20) 2020. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/16.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf).

15. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.

16. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

17. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28).

18. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес-інформ*. № 1. 2022. 1. С. 114-122.

19. Верига. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100).

20. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне

забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.

21. Водянка Л.Д., Кифяк В.І., Філіпчук Н.В. Поява нових професій на ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 21. С. 146-152. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/28.pdf)

22. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

23. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>.

24. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).

25. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.

26. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.

27. Гуцуляк Н. П. Поведінкові аспекти теорії поколінь в застосуванні сучасних HR-технологій. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 6 ч. 26 березня 2020 р., м. Полтава. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 3. С. 55–57.

28. Гуцуляк Н. П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 287 С.

29. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
30. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
31. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.
32. Длугопольська Т. І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
33. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* Випуск 17. частина 1. 2018. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf>.
34. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73.
35. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49820>.
36. Захаров Д.М. Вимірювання соціальних нематеріальних активів як фактора впливу на формування соціального капіталу. *Економіка управління та адміністрування*. 2020. Вип.3(93). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-3\(93\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2020-3(93)-28-34).
37. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prijmak-V.M.-Androsenko-T.V..pdf>.
38. Калачевська Л. І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом

агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 68-74.

39. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72-77. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-72-77>.

40. Колобердянко І. І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.

41. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – ХХІ: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3-31.

42. Краус Н. М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 54-62.

43. Кудин С. І., Федик М. В., Фурман Д. Г. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2022. №4 (22). С. 194-207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207).

44. Кустрич Л. О., Кустрич В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

45. Латишева О. В., Підгора Є. О., Бохонок Л. М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 60-67.

46. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

47. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. Серія Економіка. 2020. № 829. С.3-10. <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131>.

48. Макалюк Б. Змінилися в умовах війни та стали життєстійкими - переможці Премії HR-бренд Україна 2022. *Вікна*. 2022. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/peremozhczipremiyi-hr-brend-ukrayina-2022-ta-yihni-nominacziyi/>.

49. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. (4 (32)). С. 17–26. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26).

50. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

51. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/tag/oczinka-personalu/>.

52. Офіційний сайт компанії «Епіцентр». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>.

53. Офіційний сайт компанії Samsung. URL: <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/>.

54. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.

55. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

56. Приймак Н.С., Попозогло Т.С., Шульженко І.В. Стратегічні напрями забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в господарській діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 6 (80). С. 80-89.

57. Приймак Н.С., Чернега О.Б. Стратегічні можливості як складова менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2(73). С.34-41.

58. Продіус О. І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 57-65.

59. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.

60. Соціологія праці : навчально-методичний посібник / уклад. : Кифяк В.І., Водянка Л.Д., Прокопець Л.В. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 136 с.

61. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.

62. Чалюк Ю.О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. Вип. 1(99). С. 65–74.

63. Шейко, Ю. (2023). Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>.

64. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: Навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

65. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.