

УДК 005.95/.96:004.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>**Варіс І.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>*

Кравчук О.І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>*

Бацман І.С.

*здобувач вищої освіти
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

Varis Iryna

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Kravchuk Oksana

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Batsman Ivanna

*Higher Education Student
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

CONCEPTUAL BASICS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT DIGITALIZATION

АНОТАЦІЯ

Цифровізація трансформує традиційну бізнес модель. Організації впроваджують цифровий підхід до управління персоналом, розвивають та впроваджують інновації в менеджменті персоналу, щоб залишатися конкурентоспроможними в бізнесі. Сучасні умови спонукають організації розробляти HR практики, які орієнтовані на працівників, з підтримкою цифрових технологій для досягнення найкращих результатів та утримання конкурентоздатності на ринку. Метою статті є аналіз теоретичних аспектів цифровізації, їх вплив на процеси менеджменту персоналу та визначення найефективнішої HRM системи на вітчизняному ринку. Проаналізовано теоретичні основи цифровізації процесів менеджменту персоналу, розглянуті переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення, як інструменту цифровізації та визначено найефективнішу вітчизняну HRM систему.

Ключові слова: цифровізація, менеджмент персоналу, HR процеси, автоматизація HR процесів, HRM система, ATS система.

ANNOTATION

Digitalization is more than just a trend in HR management. All labor related processes are changing, putting forward new demands and expectations for modern personnel management. Digitalization transforms the traditional business model. Organizations implement a digital approach, develop and implement innovations in personnel management to remain competitive in business. Modern conditions encourage organizations to develop employee-oriented HR practices with the support of digital technologies to achieve the best results and maintain competitiveness in the market. The purpose of the article is to analyze the theoret-

ical aspects of digitalization, its impact on personnel management processes, and to determine the most effective HRM system on the domestic market. The theoretical foundations of the digitalization for personnel management processes were analyzed and their influence was determined. Advantages and disadvantages of implementing software as a digitalization tool are considered. Among the advantages are: the search and selection of personnel, monitoring of performance, management of salaries and bonuses, as well as personnel training. The criteria for the review of HRM systems were: data security, interface convenience, cost, Self and Performance management, adaptability on different devices, availability of analytics, OKR and recruiting module, polls in the system. The popular domestic HRM systems were analyzed: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR. It was concluded that the Ukrainian Hurma System is the most effective, because if it is evaluated according to the criteria mentioned above, it has OKR, unified HR and recruiting, also it lets create a survey in the system. Therefore, when implementing digitalization, the company receives the following advantages: flexibility, economy and efficiency; cost reduction; improved security; accuracy in data analysis; reduction of paper work; better communication; improved quality of work. Among the disadvantages are: lack of trust in digital data; lack of knowledge about how to effectively use technology; in some cases, loss of subjectivity.

Key words: digitization, personnel management, HR processes, automation of HR processes, HRM system, ATS system.

Постановка проблеми. Цифровізація є відносно новим процесом, який змінив роботу з персоналом, підвищивши ефективність і про-

дуктивність за менших витрат, тому доцільно розібрати всі нюанси та аспекти впровадження цифровізації. Функції та процеси служби персоналу розвиваються разом із розвитком технологій, зміною моделей поведінки споживачів і зростанням глобалізації ринків. Цифровізація процесів менеджменту персоналу спрямована на оптимізацію робочої сили для досягнення бізнес цілей. Більшість організацій потребують чіткого уявлення про те, яку користь вони можуть отримати від цифровізації чи автоматизації процесів управління персоналом. Вони думають, що понесуть додаткові витрати під час впровадження цих нових технологій, не усвідомлюючи, що участь у цифровізації насправді економічно ефективніша, ніж традиційні методи, такі як ручна обробка або аутсорсинг послуг стороннім постачальникам за високою ціною.

Бізнес та HR процеси стали надзвичайно складними, опанувати їх можна лише за допомогою нових технологій. Служба персоналу давно вийшла за межі простого виконання адміністративних завдань, пов'язаних із трудовим законодавством і веденням облікових записів працівників. Замість цього вона виконує більш важливу та провідну роль і посилює свою участь в управлінні організацією. Використання сучасних IT-рішень зробило роботу HR більш систематичною, зробивши доступ до HR-даних простішим, прозорішим і легшим для відстеження. Багато компаній, які використовують автоматизовані HR процеси, покращили пошук та добір персоналу, оцінювання, управління талантами, регулярні перевірки ефективності роботи, переведення всередині компанії та звільнення. Автоматизовані HR процеси забезпечують швидкий, складний і вдосконалений аналіз даних, цифровий підпис і безпечний обмін документами, надають можливість перейти на безпаперовий офіс та віддалену роботу, забезпечують повну безпеку обробки, передачі, зберігання та спільного використання даних і документів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація процесів менеджменту персоналу є актуальною темою та надзвичайно важливою як в науковому, так і в бізнесовому просторах. Тому досить багато зарубіжних та вітчизняних авторів досліджували впровадження цифровізації в бізнес-процеси, серед яких є Т. Онер, Ж.-П. де Клерк, К. Хейлс, К. Келлі, М. Сен Гупта, Н. Дащенко, Г. Бей та Г. Середа, О. Кіпшинова та Л. Сметанінова, М. Форд, Е. Брінюлфссон та Е. Макафі, А. Колот, О. Герасименко, Н. Данилевич та ін., Г. Лопушняк, Л. Щетініна, Д. Гнідунець, В. Жуковська, І. Новак, О. Потьомкіна та А. Гордійчук.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання цифровізації та її актуальності в Україні висвітлено у працях багатьох й інших вчених. Проте, залишається багато питань в необхідності використання в компаніях HRM системи та у її виборі, також мало уваги приділено уваги до впливу цифровізації

на процеси менеджменту персоналу, що й обумовлює актуальність дослідження.

Постановка завдання. Основною метою даної статті є аналіз теоретичних аспектів цифровізації, їх вплив на процеси менеджменту персоналу та визначення найефективнішої HRM системи на вітчизняному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація є досить актуальним процесом, а особливо в середовищі бізнесу, що підтверджують науковці. Зокрема, В. Варга наголошує, що «економічне зростання та трансформація відбуваються завдяки розширенню та більш зручному використанню цифрових технологій» [13]. А. Гуренко зазначає, що «головною особливістю диджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів» [16]. Г. Писаревська у своїй праці детально розглянула новітні тенденції та їх компоненти розвитку HR Digital в найближчому майбутньому [23]. У попередніх працях автори наголосили на важливості цифрових компетентностях менеджера персоналу [19] та дослідили актуальні цифрові інструменти такі як job-портали [22] та CRM-систем [20]. Також про компетентності HR-фахівця в епоху цифрових технологій досліджували А. Василик та А. Кушнір [14].

У своїй статті Ю. Джемесюк зазначає, що «компанії з усього світу автоматизують HR-процеси для переведення кадрової служби на цифрові рейки, щоб максимально реалізувати унікальний потенціал кожного працівника та забезпечити актуальність системи управління персоналом у довготерміновій перспективі.» [12]. А. Колот та О. Герасименко досить вдало зазначили, що «цифрова трансформація бізнесу – це кардинальна зміна ментальних моделей, драйвером якої є цифровізація; це усвідомлений, інноваційно орієнтований, ініційований менеджментом компанії процес докорінного удосконалення бізнес-процесів, що охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, на основі пошуку і/або розробки та використання цифрових технологій» [18].

Детальне та чітке розмежування цим поняттям надав М. Сен Гупта Автор закликає не ототожнювати поняття цифровізації, а саме «оцифровка», «цифровізація», «цифрова трансформація». І дає такі визначення: «оцифровка означає створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів. Цифровізація означає активізацію або покращення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. Цифрова трансформація – це справді трансформація бізнесу, яка здійснюється завдяки цифровізації. І Індустрія 4.0 є європейською для поєднання цифрової трансформації та цифровізації» [11]. Ж.-П. де Клерк у своїх працях зазначає, що «використання цифрових даних, відокремлених від фізичних носіїв, для автоматизації роботи та бізнес-процесів також слід розглядати як прояв цифрові-

зації бізнес-структур» [3]. Т. Онер підійшов до вивчення поняття «цифровізації» з боку бізнесу, говорячи, що «цифровізація необхідна насамперед для оптимізації бізнесу за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, які допоможуть зробити його простішим, економічнішим та кращим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їхніх потреб» [6].

Вчені наголошують на важливості впровадження штучного інтелекту HR процеси, але і деякі застерігають про можливості втрати професій менеджменту персоналу, адже штучний інтелект може перевершити можливості людини. На нашу думку, цифровізація процесів менеджменту персоналу автоматизує роботу, зникне потреба займатися рутинними завданнями, які зможе виконувати штучний інтелект, але завжди залишиться робота людини-фахівця у вирішенні проблеми пошуку правильних людей, оцінки психологічних факторів і Soft skills, вирішення міжособистісних конфліктів та просто психолога, «друга» в компанії, якими є HR фахівці. Крім того, поняття цифровізації в менеджменті персоналу, то це переосмислення і пошук більш ефективних та інноваційних підходів. А цифровізація процесів менеджменту персоналу – це контроль і управління роботою, що виконується службою персоналу значною мірою в цифровому середовищі.

Класична робота HR є застарілою, яка містить такі складові: служби персоналу зосереджуються на процесі розроблення та гармонізації стандартних кадрових процесів. Використовуються застарілі методи створення та впровадження HR метрик; паперова документація та орієнтація на впровадження та інтеграцію процесу планування ресурсів підприємства; процес – центроване мислення, спрямованість на вдосконалення існуючих процесів; часткова гнучкість, робота з цільовою аудиторією; центри кадрових служб орієнтовані на самообслуговування; періодичні звіти; аналітичні доповнення. А цифровий HR є новим способом мислення щодо кадрових рішень, який містить: HR відділи зосереджені на оптимізації продуктивності, залученості, командної роботи та кар'єрного зростання працівників; HR використовує інновації, вибирає спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розробляє інноваційні програми та керує платформами для метрик; цифрова форма виходить за рамки про-

стого планування корпоративних ресурсів, щоб розробити цифрові можливості та мобільні додатки з акцентом на «продуктивність»; використання принципово нових цифрових технологій: чатів, мобільних додатків, бізнес-кейсів тощо; персоналізація, повна мобільність і гнучкість; операційні центри, HR зосереджується на тому, щоб допомогти працівникам зробити свою роботу більш продуктивною; оперативні звіти в режимі реального часу; інтегровані HR-платформи. У таблиці 1 виділені ключові відмінності класичного та цифрового HR.

Отже, цифровізація процесів менеджменту персонал має багато переваг, зокрема легший доступ і пошук, меншу вартість, швидший зв'язок і підвищену безпеку. Він використовується в усіх процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності та оптимізації операцій.

І. Варіс, О. Кравчук та К. Заривних зазначили, що «у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу» [21].

Дедалі частіше служби персоналу використовують інструменти та цифрові канали у своїх процесах найму, тобто використовують job-сервіси, соціальні мережі, наприклад, такі як LinkedIn або Facebook, щоб спілкуватися та взаємодіяти з потенційними кандидатами. Для пошуку IT-фахівців використовуються міжнародні канали, найпопулярніші з них є GitHub, Hired, AngelList, Glassdoor, Crunchboard – дошка вакансій TechCrunch, Relocate.me. Це є одним з перших кроків цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Найпопулярнішою є українська ATS Clever-Staff. Ця система інтегрує з сервісами LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими. Зручність використання полягає у наявності автоматичної воронки рекрутингу, можливість додавати статуси для вакансії та до окремого кандидата, а також якщо над вакансією працюють декілька людей, то система аналізує роботу і не дозволяє створити дублі в базі, що є досить зручно.

Наступною з ATS систем є Breezy. Вона дозволяє автоматизувати процеси рекрутингу, пе-

Таблиця 1

Відмінність класичного та цифрового HR

Класичний HR	Цифровий HR
Ручні процеси	Інтегровані HR-платформи
Паперові форми перенесені на вебформи	Цифровий дизайн
Проектування на основі процесів	Проектування орієнтована на працівників та їхній досвід
Узгодження процесів потребують багато часу	Швидкий зворотний зв'язок
Періодичні звіти	Інтерактивна інформаційна панель в реальному часі
Аналітичні доповнення	Інтегрована аналітична платформа та інформаційні панелі

Джерело: розроблено авторами

реглядати аналітику відразу на картці вакансії. Але з мінусів те, що у ній відсутня інтеграція з LinkedIn.

Ще одна українська популярна зі списку ATS – HURMA. На відміну від інших система HURMA не є суто ATS, а вона містить комплексне рішення, яке дає можливість вести статистику з HR і рекрутингових процесів. Основні можливості ATS HURMA: сорсинг резюме, Kanban-дошка та воронка рекрутингу, фільтрація, аналітика, єдина база кандидатів та вакансій, інтеграція з job-порталами, а також LinkedIn, Telegram, Slack та продуктами Google. Якщо потрібно за запитом HURMA може інтегруватися ще й з іншими інструментами.

Greenhouse – ATS система, яка орієнтована для великих компаній. З особливості системи є наявність функції Scorecards для оцінювання кандидата прямо під час інтерв'ю, дашборди з аналітикою, готові сценарії для інтерв'ю. Також інтеграція з більше ніж 400 сервісами, серед яких є і LinkedIn та міжнародні job-сайти.

Zoho Recruit – ATS система, яка розрахована більш на рекрутингові агентства та стартапів, адже містить управління кандидатами та комунікацію з зовнішніми агентствами та фрилансерами. Система надає можливість імпорту даних з Excel-файлів, а також можливості підключати додаткові модулі.

Для порівняння в таблиці 2 вказано вартість розглянутих ATS систем.

Для покращення роботи менеджерів персоналу необхідно використовувати цифрові інструменти не лише в зовнішніх, а і в внутрішніх процесах. Наприклад, використання внутрішніх соціальних мереж сприяє покращення внутрішнього спілкування та співпраці між працівниками, зміцнює культуру компанії. Існує багато внутрішніх інструментів соціальних мереж, таких як Jive, Yammer, Socialcast, Zyncro, Confluence або Beezy, кожен із яких має свої особливості, тому кожен із них більше підходить для того чи іншого типу компанії.

Використання комунікаційних цифрових платформ дає більше можливості та зручності у роботі. Наприклад, за допомогою таких інструментів, як Slack або Microsoft Teams, можна створювати спеціальні робочі групи, що дозволяє не тільки покращити циркуляцію інформації, але й краще залучити відповідних зацікавлених сторін до ключових процесів. Кожен у

команді може зробити свій внесок, пропонуючи рішення, надаючи відгуки або відповідаючи на запитання. Залученість є фундаментальним елементом стимулювання команд і спонукання їх до досягнення своїх цілей. Інші інструменти, такі як Skype, Zoom і Google Chat, виводять спілкування на новий рівень завдяки відеоконференціям і розмовам one-to-one. Популярне є використання цифрових інструментів керування проєктами, одними з них є Jira, Trello, Monday та Asana.

За допомогою цифровізації можна впливати на мотивацію працівників, використовуючи інструменти та техніки, засновані на іграх. Такі інструменти, відомі як платформи гейміфікації, можна використовувати в будь-якому відділі та в багатьох ситуаціях, наприклад для заохочення торгових представників або заохочення працівників до участі в заходах з формування команди. Одними з найпопулярніших платформ гейміфікації є Badgeville, Bunchball, Bigdoor або Gamify, кожна зі своїми характеристиками.

Ще одна зі сфер застосування цифровізації – навчання та розвиток. Одним з цифрових інструментів є системи управління навчання працівників, LMS системи, або за допомогою платформ електронного навчання. LMS можна налаштувати так, щоб користувачі мали доступ до різних типів вмісту, до якого вони можуть отримати доступ у будь-який час з будь-якого місця. Процес управління навчанням є досить важливим для професійного розвитку працівників. Впровадження платформ електронного навчання не лише покращує навички поточних працівників, але і є дуже ефективним способом залучення потенційних талантів. Деякі платформи електронного навчання є: Coursera, edX, Moodle, ATutor або EFront.

Також існують платформи управління заробітною платою, які є одним з основних інструментів. Ці типи програмних продуктів зазвичай також пропонують системи відстеження відпусток і канали зв'язку, які дозволяють відділу кадрів легко обробляти документацію. До прикладу, такими платформами є Sage, Meta4 і Factorial.

Важливим цифровим інструментом є хмарні сховища. Безпека даних є надзвичайно важливою для всіх компаній. Зі зростанням віддаленої роботи хмарні сховища незамінні для організацій, які хочуть підтримувати бізнес у

Таблиця 2

Ціноутворення ATS систем

ATS система	Ціноутворення
CleverStaff	Від 38\$ на місяць за кожного користувача. Наявні 7 днів на безкоштовне тестування сервісу.
Breezy	Від 171\$ на місяць для компанії. Наявне безкоштовне користування при веденні однієї вакансії.
HURMA	Від 45\$ на місяць за одного користувача або від 115\$ на місяць для всієї компанії. Наявний пробний період.
Greenhouse	Орієнтовна ціна – \$5000 на рік за компанію.
Zoho Recruit	від 25€ на місяць за одного рекрутера.

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 9; 15; 17]

будь-який час і з будь-якого місця. Одними з популярних постачальників хмарних сховищ є Google Drive, OneDrive та DropBox.

Отже, основна частина переходу на цифровізований HR складається з впровадження нових цифрових технологій, інтегрованих мобільних додатків та оперативного управління персоналом у реальному часі. Як бачимо, є досить велика кількість цифрових інструментів, які автоматизують роботу менеджерів персоналу. Основна мета цифровізації – це принести користь кінцевому користувачеві, тому важливо обрати правильні інструменти, виходячи з потреб компанії.

Переваги впровадження цифрових платформ очевидні. Наймання персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі.

Однак, шукаючи потрібне програмне забезпечення для управління персоналом, легко загубитися в різноманітті доступних продуктів. Тож потрібно розібратися в функціях програмного забезпечення для управління персоналом, та визначити відмінності між пропонованими програмними забезпеченнями.

Розпочнемо з того, що таке HRM системи та переваги його використання. HRM система – це цифровий помічник для виконання рутинної роботи спеціалістів з управління персоналом. Ця система допомагає керувати такими функціями, як розрахунок відпустки, реєстраційна документація, керування продуктивністю працівників та багато іншого, що дозволяє відділу кадрів зосередитися на більш важливій, стратегічній роботі.

Незалежно від галузі чи розміру компанії, HRM є невід’ємною частиною управління організованим, ефективним відділом кадрів і бізнесом у цілому. Також воно дозволяє компаніям автоматизувати багато процесів і зменшити кількість помилок. HRM використовують також щоб покращити процес найму, зробити адаптацію більш ефективною та підвищити загальну задоволеність і продуктивність працівників, а це все так тісно пов’язано з культурою компанії та плінністю кадрів, тобто висока задоволеність працівників робить компанію ефективнішою та прибутковою. HRM автоматизує всю ручну роботу, упорядковує інформацію про працівників і створює звіти на основі даних. Все це робиться в електронному вигляді, що усуває потребу в паперових документах. Оскільки кожна компанія унікальна, то вона може обирати потрібні програми та функції, які буде мати HRM система.

Коли користувач оновлює інформацію в HRM, зміни відображаються на всій платфор-

мі та зберігаються в захищеній хмарі. Для ще більшої простоти використання HRM можна інтегрувати з іншими програмами керування даними, якщо це потрібно компанії.

Перш ніж робити огляд HRM систем, потрібно визначитись з тими якостями, які мають бути у якісній системі для автоматизації процесів менеджменту персоналу. Найголовнішим критерієм є безпека даних, адже немає нічого гіршого від того, коли дані працівників і всієї компанії потрапляють у відкритий доступ. Наступний критерій у виборі HRM є зручний інтерфейс, адже це та система у якій спеціалісти будуть працювати кожного робочого дня, тому цей показник є важливий. Звичайно для більшості компанії важливою є вартість HRM системи, тому при виборі буде звертатися особлива увага на це. Наступними критеріями будуть наявність Self та Performance management. Тобто щоб все було в одній системі та особисті запити, фідбек, розсилки, а також відстеження роботи кожного працівника, що дає змогу виявити більш продуктивного серед команди. Адаптивність на різних пристроях – є не менш важливим, щоб не лише доступ до системи через ПК, а й будь-який інший пристрій. Цінним інструментом в HRM є аналітика, тому критерій можливості аналітики є найбільш обґрунтований, який допомагає зробити роботу продуктивніше. Звичайно модуль рекрутингу в HRM буде великим плюсом, а також модуль OKR, який допомагає в постановці цілей і робить персонал більш залученим. Ну і крайній важливий критерій – це наявність опитування в системі. Адже часто вони проводяться в компаніях на сторонніх ресурсах, що є досить зручно.

Проаналізувавши сучасні тренди, для огляду ми обрали такі HRM системи як: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR.

BambooHR має досить багато позитивних відгуків від користувачів в інтернет-просторі. Він має зручний інтерфейс для користування, доступ як через ПК, так і через мобільні пристрої, але з мінусів, що модулі Performance management, OKR та інші необхідні для компанії модулі є лише за додатково плати, бо не входять в базові інструменти. Також мінусом для українських компаній те, що мова інтерфейсу англійською мовою, та техпідтримка орієнтована на американський ринок. На рис. 1 подані можливості для цифровізації процесів менеджменту персоналу.

Zoho People дозволяє керувати робочим часом працівників, компенсаціями та інструментами на розвиток персоналу. Має інтегровану аналітику та звітність. Зручний інтерфейс для працівників. Функціонал на включає модуля OKR, але наявний Performance management. На рис. 2 проілюстровані інструменти, які має Zoho People.

Personio – HRM система, яка має досить великий функціонал, а особливо орієнтована на цифровізацію всіх кадрових документів. У сис-

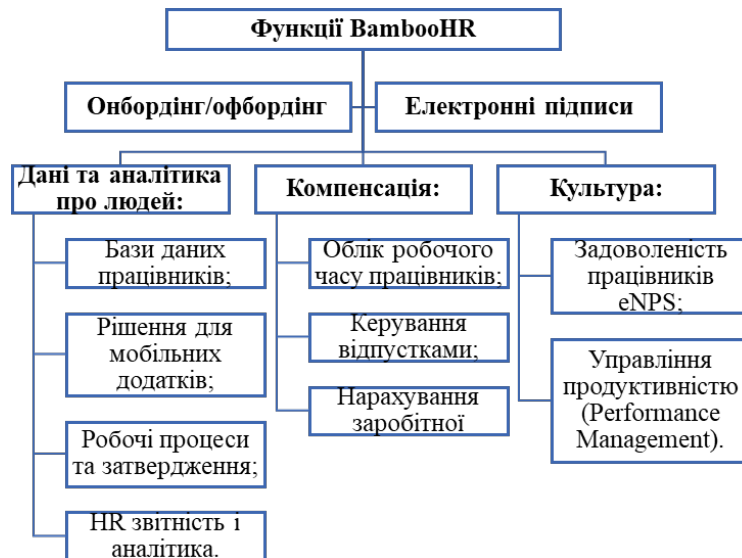


Рис. 1. Функціонал BambooHR

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

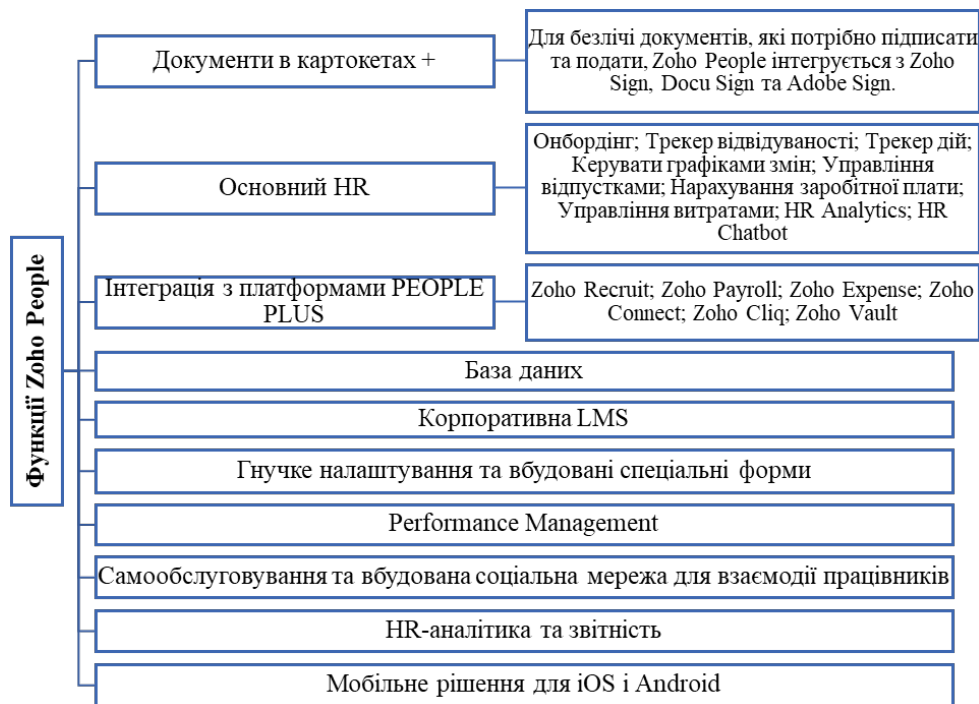


Рис. 2. Функціонал Zoho People

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

темі централізована архівація документів, також кожен працівник може сам додати всі необхідні додаткові документи та редагувати їх. З мінусів, це те що інтерфейс на англійській або німецькій мовах, що є досить не зручно. Техпідтримка 24/7, але вирішення проблем не є оперативними. Програма має три тарифи – це Essential, Professional, Enterprise, включаючи функціонал яких зображено на рис. 3. Також є окремі два модулі: Рекрутинг та Performance & Development, який містить наступні опції: зворотний зв'язок 360°; форми та шкали зворотного зв'язку; зустрічі щодо продуктивності;

Performance Review Cycle Builder; цілі; управління навчанням.

Hurma System досить відома українська HRM система. На рис. 4 подані можливості цифровізації процесів менеджменту персоналу за допомогою даної системи. Також є чат-бот AI Partner, який дозволяє увійти в інтерфейс системи на будь-якому пристрої. Щодо техпідтримки, то вона не цілодобова, проте надає оперативні вирішення проблем.

Sage HR у цій системі наявні всі необхідні інструменти, досить зручний інтерфейс і також є мобільний додаток для зручності. Але перше, що

Пакет «Enterprise»	Вхід через oAuth; Інтеграція з Okta та Azure AD; Доступ до API персональних даних; Необмежене зберігання документів; Управління дочірніми компаніями
Пакет «Professional»	Розширені звіти; Розширений документообіг; Введення та відключення; Торговий майданчик Personio; Google Single Sign-on;
Пакет «Essential»	Цифрова кадрова справа; Керування відсутністю; Відстеження відвідуваності; Календар працівників; Заробітна плата; Попередня нарахування заробітної плати; Основні звіти та експорт; Спеціальні звіти; Стандартне зберігання документів; Складні права доступу

Рис. 3. Функціонал Personio

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

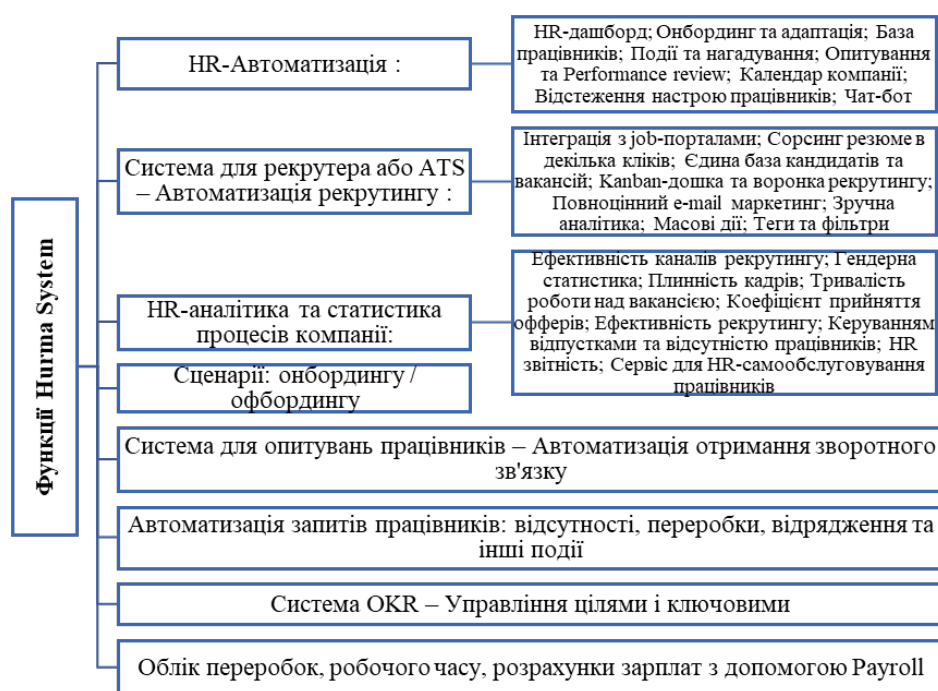


Рис. 4. Функціонал Hurma System

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

вирізняє цю систему від інших – це те, що кожен модуль потрібно купувати окремо. На рис. 5 подані наявні модулі та можливості, які вони надають.

Отже, критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модуль OKR і рекрутингу, опитування в системі.

Отже, було досліджено 5 популярних HRM систем, які призначені для підприємств малого та середнього бізнесу. Для зручності та наочності їх порівняння систематизовано в табл. 2.

Кожна компанія обирає ту систему, яка буде підходити саме їй, враховуючи всі плюси та мінуси.

Отже, зробивши огляд популярних HRM систем та проаналізувавши їх можливості та цифрові інструменти менеджменту персоналу, можемо сказати, що найефективнішою є укра-

їнська Hurma System, адже якщо оцінювати її по вище згаданим критеріям, то у ній наявний OKR, об'єднаний HR та рекрутинг, є можливість створення опитування в системі. Плюсом є те, що всі модулі включені в тарифи, а саме: Core HR, Self management, Performance management, ATS, Gamification, Analytics and Statistics. Також зручність цієї системи полягає у ціноутворенні, адже всі функції та можливості продукту включені в одному пакеті, тобто немає потреби купувати додаткові модулі, як в інших систем. Окремо звертаємо увагу на безпеку даних цих систем. Як було вказано вище існує два підходи Multitenancy та Single Tenant. Всі перелічені системи мають Multitenancy, окрім Hurma System, де персональний хмарний сервер, що надає українській системі переваги в критерії безпеки даних.



Рис. 5. Функціонал Sage HR

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Таблиця 2

Порівняння HRM систем

Критерії	VambooHR	Zoho People	Personio	Hurma System	Sage HR
Безпека даних	Multitenancy	Multitenancy	Multitenancy	Single Tenant	Multitenancy
Зручність інтерфейсу	+	+	+	+	+
Вартість	від \$6,19 за кожного працівника на місяць	від €1,50 і до €5 за працівника на місяць	в середньому на місяць близько €379 до 100 користувачів	від \$103,5 для команди з 30 осіб і 1 рекрутера	від \$5,5 за базовий модуль + від \$1,5 до \$200 за один модуль на одного працівника на місяць
Self та Performance management	за додаткову плату	+	за додаткову плату	+	в окремому модулі
Адаптивність на різних пристроях	+	+	+	+	+
Аналітика	+	+	+	+	+
OKR	за додаткову плату	за додаткову плату	-	+	в окремому модулі
Рекрутинг	+	через інтеграцію з Zoho Recruit	за додаткову плату	+	в окремому модулі
Опитування в системі	у формі відгуків	-	-	+	в окремому модулі

Джерело: розроблена авторами на основі [1; 2; 7; 8; 10]

Висновки. Цифровізація – це процес, який вимагає поступового, поетапного впровадження. Кожна зміна приносить щось нове та є це кроком у невідоме. Кожен прогрес вимагає зусиль. Єдиний спосіб досягти цього — впроваджувати нові розробки та йти в ногу з часом і конкуренцією. Використання сучасних цифрових рішень у бізнес-операціях має важливе значення для виживання та зростання будь-якої організації. У статті розглянуті переваги та недоліки впровадження програмного забезпечення, як інструменту цифровізації. Були зазна-

чені такі переваги: пошук та добір персоналу, моніторинг продуктивності, управління заробітною платою та бонусами, а також навчання персоналу – це завдання, якими найкраще керувати шляхом цифровізації процесів. Більш безпечно і доцільно мати централізований збір інформації та користуватися невеликою кількістю цифрових інструментів, а у роботі використовувати програмне забезпечення, і цим самим контролювати всі процеси в одній системі. Тому зосередження викладеного матеріалу було на важливості впровадження та вибору HRM

систем. Критеріями огляду HRM систем були: безпека даних, зручність інтерфейсу, вартість, Self та Performance management, адаптивність на різних пристроях, наявність аналітики, модулів OKR і рекрутингу, опитування в системі. Проаналізовано популярні вітчизняні HRM системи: BambooHR, Zoho People, Personio, Hurma System, Sage HR та зроблено висновок, що найефективнішою є українська Hurma System. Але, слід зазначити, для використання цифрових технологій необхідна наявність у фахівців відповідних вмінь та навичок, що й викликає потребу у подальших дослідженнях сфери розвитку цифрових компетентностей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. BambooHR: HR Software with a heart. *BambooHR*. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 08.05.2023).
2. Create amazing work-life experiences for your people with Sage HR. *Sage HR*. URL: <https://sage.hr/> (дата звернення: 08.05.2023).
3. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. *i-SCOOP*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 08.05.2023).
4. Hire Learning. *Breezy*. URL: <https://breezy.hr/hire-learning> (дата звернення: 02.05.2023).
5. Hiring software for people-first companies. *Greenhouse*. URL: <https://www.greenhouse.com/uk> (дата звернення: 02.05.2023).
6. Honore T. Digitization is not an intangible business development. *5 articles on disruption*. 2016. P. 7–8. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (дата звернення: 16.04.2023).
7. HR Software Solutions. *Zoho People*. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 08.05.2023).
8. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу та OKR. *Hurma System*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 08.05.2023).
9. Recruit quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution. *Zoho Recruit*. URL: <https://www.zoho.com/recruit/> (дата звернення: 02.05.2023).
10. The People Operating System. *Personio*. URL: <https://www.personio.com/> (дата звернення: 08.05.2023).
11. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? *ARC Advisory Group*. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (дата звернення: 08.05.2023).
12. Автоматизація HR – модний тренд чи необхідність? *Дія.Бізнес – Головна сторінка*. URL: <https://business.diaa.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobhidnist> (дата звернення: 08.05.2023).
13. Варга В. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (дата звернення: 25.04.2023).
14. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 28. Частина 2. С. 119–123. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48> (дата звернення: 25.04.2023).
15. Вся воронка рекрутингу – як на долоні. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/capabilities/recruiting/> (дата звернення: 02.05.2023).
16. Гуренко А, Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19 С. 739–745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (дата звернення: 25.04.2023).
17. Захоплюючий софт для автоматизації рекрутингу. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
18. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06)
19. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19 (дата звернення: 25.04.2023).
20. Кравчук О.І., Варіс І.О., Завгородня С.А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5> (дата звернення: 25.04.2023).
21. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 08.05.2023).
22. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.П. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (дата звернення: 25.04.2023).
23. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> (дата звернення: 25.04.2023).

REFERENCES:

1. BambooHR: HR Software with a heart. *BambooHR*. Available at: <https://www.bamboohr.com/> (accessed 08 May 2023).
2. Create amazing work-life experiences for your people with Sage HR. *Sage HR*. Available at: <https://sage.hr/> (accessed 08 May 2023).
3. Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. *i-SCOOP*. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (accessed 08 May 2023).
4. Hire Learning. *Breezy*. Available at: <https://breezy.hr/hire-learning> (accessed 02 May 2023).
5. Hiring software for people-first companies. *Greenhouse*. Available at: <https://www.greenhouse.com/uk> (accessed 02 May 2023).
6. Honore T. (2016) Digitization is not an intangible business development. *5 articles on disruption*, pp. 7–8 Available at: <https://cdn2.hubspotnet/hubfs/494838/United%20States/Downloads/Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf> (accessed 16 April 2023).
7. HR Software Solutions. *Zoho People*. Available at: <https://www.zoho.com/people/> (accessed 08 May 2023).
8. HURMA – premium HR-product, який рекомендується Hurma. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 02.05.2023).

- industry gurus]. *Hurma System*. Available at: <https://hurma.work/> (accessed 08 May 2023).
9. Recruit quality candidates with Zoho's all-in-one talent acquisition solution. *Zoho Recruit*. Available at: <https://www.zoho.com/recruit/> (accessed 02 May 2023).
 10. The People Operating System. *Personio*. Available at: <https://www.personio.com/> (accessed 08 May 2023).
 11. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? *ARC Advisory Group*. Available at: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (accessed 08 May 2023).
 12. Avtomatyzatsiia HR – modnyi trend chy neobkhdnist? [HR automation is a fashion trend or a necessity]. *Diia. Biznes – Holovna storinka*. Available at: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/avtomatizacia-hr-modnij-trend-ci-neobkhdnist> (accessed 08 May 2023).
 13. Varha V. (2020) Didzhitalizatsiia yak odyh z chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitization as one of the factors of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (accessed 25 April 2023/)
 14. Vasylyk A.V., Kushnir A.I. (2018) Kompetentsii HR-fakhivtsia v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Competencies of an HR specialist in the era of digital technologies]. *Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 28(2), pp. 119–123. Available at: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48> (accessed 25 April 2023).
 15. Vsia voronka rekrutynhu – yak na doloni [The entire recruiting funnel is in the palm of your hand]. *Hurma*. Available at: <https://hurma.work/capabilities/recruiting/> (accessed 02 May 2023).
 16. Hurenko A, Hashutina O. (2018) Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhitalizatsii biznesu v Ukraini [Directions for the development of management systems in the conditions of digitalization of business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19, pp. 739–745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (accessed 25 April 2023).
 17. Zakhopliuuchy soft dlia avtomatyzatsii rekrutynhu [Exciting software for automating recruiting]. *CleverStaff*. Available at: <https://cleverstaff.net/ua/> (accessed 02 May 2023).
 18. Kolot A.M., Herasymenko O.O. (2020) Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of non-standard employment economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 10 (1), pp. 33–54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06) (accessed 02 May 2023).
 19. Kravchuk O.I. (2018) Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu [Digital competence of the personnel manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 1, pp. 172–191. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2018_1_19 (accessed 02 May 2023).
 20. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zavhorodnia S.A. (2021) Tsyfrova transformatsiia biznesu: vybir, vprovadzhennia ta vdoskonalennia CRM-system [Digital transformation of business: selection, implementation and improvement of CRM systems]. *Marketing i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 2, pp. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5> (accessed 25 April 2023).
 21. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh K.V. (2021) Tsyfrovii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (accessed 08 May 2023).
 22. Kravchuk O.I., Varis I.O., Tsopa A.R. (2021) Tsyfrovizatsiia zaluchennia personalu cherez job-portaly [Digitization of personnel engagement through job portals]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (accessed 25 April 2023).
 23. Pisarevska G.I. (2021) Trends in the use of digital technologies in personnel management [Trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, no. 41, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> (accessed 25 April 2023).