

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-91>

УДК 331.5; 331.08

# АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ДРАЙВЕР СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

## AUTOMATION AND TECHNOLOGY OF HR PROCESSES IN ENTERPRISES AS A DRIVER OF MODERN DEVELOPMENT

**Кондратюк Іван Ігорович**

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3351-5705>**Kondratiuk Ivan**

University of Economics and Law "KROK"

У статті запропоновано методику визначення ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів підприємства на основі побудови матриці, квадранти якої розподілено залежно від ступенів цифрової технологізації HR на такі рівні: первинна технологізація HR; фрагментарна технологізація HR; зріла технологізація HR; інтелектуальний HR. Охарактеризовано параметри визначення критеріїв для розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві за процесами. З використанням розробленої у дослідженні матриці, проведено аналіз ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на вітчизняних підприємствах за сучасних умов. Встановлено, що найбільш поширеною серед досліджених 65 вітчизняних підприємств є ситуація, за якої частка автоматизованих HR-процесів не перевищує 25%, при цьому компанією використовується декілька кадрових систем і технологізація HR є фрагментарною. Також визначено, що процеси навчання, підбору та мотивації персоналу є пріоритетними для впровадження новітніх технологій, тоді як аналіз робіт, управління компетенціями та безпека персоналу для досліджуваної вибірки підприємств виявилася не значимою і такі процеси взагалі не підлягали технологічній модернізації.

**Ключові слова:** автоматизація, новітні технології, цифрова технологізація, HR-процеси, інтелектуальний HR, фрагментарна технологізація, людський капітал, матриця.

The article proposes a methodology for determining the degree of automation and digital technology of the company's HR processes based on the construction of a matrix, the quadrants of which are divided depending on the degree of digital technology of HR into the following levels: primary technology of HR; fragmented HR technology; mature HR technology; intelligent HR. The parameters for determining the criteria for calculating the level of automation and the coefficient of digital technology of HR processes at the enterprise are characterized according to the following processes: personnel planning and forecasting; personnel selection; personnel evaluation; personnel productivity management; analysis of works; competence management; registration of labor relations; personnel adaptation; personnel administration; employee training management; career management; maintenance of workplaces; labor regulation and labor intensity management; working time management; operational management of units and employees; personnel safety; motivational management; HR analytics; personnel cost management. Using the matrix developed in the study, we will analyze the degree of automation and digital technology of HR processes at domestic enterprises under modern conditions. It was established that the most common situation among the 65 domestic enterprises studied is the situation in which the share of automated HR processes does not exceed 25%, while the company uses several personnel systems and HR technology is fragmented. It was also determined that the processes of training, selection and motivation of personnel are a priority for the introduction of the latest technologies, while the analysis of work, management of competencies and personnel safety for the studied sample of enterprises turned out to be not significant and these processes were not subject to technological modernization at all.

**Key words:** automation, latest technologies, digital technology, HR processes, intelligent HR, fragmented technology, human capital, matrix.

**Постановка проблеми.** Сучасна ситуація, що склалася у вітчизняному бізнес-середовищі під впливом кризових явищ вимагає від економічних суб'єктів пошуку нових способів підвищення ефективності своєї діяльності. При цьому персоналу підприємств відводиться особлива роль, оскільки конкурентні переваги сучасні компанії набувають вже не стільки за рахунок раціонального використання матеріально-виробничих ресурсів, скільки шляхом умілого поєднання наявного потенціалу працівників з досягненнями у сфері новітніх технологій. Обсяг світового ринку HR-технологій оцінювався у 2023 році приблизно в 40 мільярдів доларів, а прогнозований річний темп зростання – у 9,2%. Впровадження RPA (Robotic Process Automation) поруч із інструментами AI/ML розглядається як величезний драйвер у сфері HR-технологій. У компанії McKinsey визначають, що близько 25% капітальних витрат у найближчі п'ять років припадуть на автоматизацію, що дає змогу припустити, що верхня межа витрат на технології та послуги RPA може досягти 10 мільярдів доларів у найближчому майбутньому [8].

Таким чином для повноцінного відновлення Україна потребує використання інноваційних рішень і передових технологій на виробництві, оскільки генерація ВВП за рахунок великої кількості робочої сили, як у довоєнний період, надалі не є можливою, а людські ресурси у зв'язку із війною та еміграцією є вкрай обмеженими.

**Аналіз останніх публікацій.** Окремими аспектами дослідження питань впровадження новітніх технологій у процеси управління людським капіталом на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Н. А. Азьмук [9], О. А. Грішнова [3; 10; 11], А. В. Василик [1], Л. В. Волянська-Савчук [2], А. П. Данилицька [1], А. Ф. Денисов [4], Д. С. Кардаш [4], Х. З. Махмудов [6], В. Є. Чухліб [6], Н. В. Шульгіна [7] та інших. Своєчасність таких тематичних досліджень обумовлена інтенсивним впровадженням та використанням новітніх технологій в усіх сферах суспільно-економічного життя, що спричинило зміни не лише в організації процесу праці, а й торкнулося компетентісно-психологічних характеристик працівників, системи навчання і розвитку кадрового потенціалу компаній тощо. Трансформації в управлінні людським капіталом на вітчизняних підприємствах під впливом цифрових технологій також набули нових рівнів і форм функціонування,

тому їх дослідження має важливе теоретичне і прикладне значення.

**Невирішені частини проблеми.** Вже зараз стає зрозуміло, що пропозиція робочої сили на українському ринку праці істотно зменшилася. Освіченого і висококваліфікованого персоналу на вітчизняних підприємствах вкрай не вистачає, саме тому назріває необхідність активного впровадження новітніх HR-технологій, що допоможуть компаніям ефективно здійснити цифрову трансформацію та досягти вищої продуктивності і конкурентних переваг на сучасному не стабільному ринку.

Частково цей процес в українському бізнес-середовищі вже запущено. Однак, результати дослідження вітчизняних господарюючих суб'єктів свідчать про значні розриви у їх технологічному розвитку. Для вивчення і пошуку шляхів подолання цих розривів необхідне використання спеціальної комплексної методики, яка б могла врахувати особливості сучасного цифрового і технологічного розвитку. Однак потрібного інструментарію у вітчизняній науковій літературі ще не було розроблено. Наявні інструменти та методики часто мають інше призначення і не розкривають всього потенціалу можливостей сучасних цифрових технологій управління людським капіталом підприємства.

**Метою статті** є розробка методики аналізу для діагностики ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві та визначення на її основі рівня технологічного розвитку сфери управління людським капіталом вітчизняних підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: теоретичного узагальнення, порівняння, класифікації – для визначення та характеристики ступенів цифрової технологізації HR процесів на вітчизняних підприємствах; аналізу і синтезу – для опису параметрів розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів; статистичного аналізу – для проведення аналізу ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на вітчизняних підприємствах за сучасних умов; графоаналітичний метод – для наочного відображення результатів досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на активний розвиток HR-технологій в усьому світі, без аналізу поточної ситуації на вітчизняних підприємствах системні технологічні зміни не можливо

Таблиця 1

## Матриця визначення ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві

Характеристики	Ступені цифрової технологізації HR			
	1. Первинна технологізація HR	2. Фрагментарна технологізація HR	3. Зріла технологізація HR	4. Інтелектуальний HR
1	2	3	4	5
1. Діапазон значень коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (CTHR)	0 < CTHR ≤ 25	25 < CTHR ≤ 50	50 < CTHR ≤ 75	75 < CTHR ≤ 100
2. Рекомендована частка HR-процесів, що автоматизована на підприємстві (SAP)	0 < SAP	20 < SAP	30 < SAP	40 < SAP
3. Описові характеристики ступеня цифрової технологізації HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Процеси не структуровані;</li> <li>– Ручна подача і виконання задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Різні системи для різних процесів;</li> <li>– Дані зберігаються у різних місцях;</li> <li>– Багаторазове введення одних і тих же даних;</li> <li>– Зміни через доопрацювання;</li> <li>– Доступ з мобільних пристроїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Єдина точка входу;</li> <li>– Процеси пов'язані і стандартизовані;</li> <li>– Зміни через налаштування;</li> <li>– Доступ з мобільних пристроїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Єдиний інтерфейс при різноманітності додатків;</li> <li>– Оцінка якості сервісів, що надаються;</li> <li>– Прєдиктивна аналітика використання і оптимізації;</li> <li>– Машинне навчання</li> </ul>
4. Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Початковий, спеціалізоване управління: бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше;</li> <li>– збір та обробка інформації нерегулярні;</li> <li>– інформаційні зв'язки (як внутрішні, так і зовнішні) в цілому спонтанні;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Циклічний, управління з елементами планування: основні бізнес процеси набувають стійкого характеру;</li> <li>– збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом;</li> <li>– інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогресивний, управління всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявністю проблем;</li> <li>– сформовано єдиний інформаційний і повністю автоматизований простір компанії;</li> <li>– інформація визнана важливим виробничим ресурсом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням: всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню;</li> <li>– цільова функція – розвиток організації;</li> </ul>

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
	<p>– методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним;                  – єдиної технології управління немає;                  – формалізованих процедур, операцій управління – немає;                  – функціонування і управління ототожнюються;                  – цільова функція – виживання;                  – стратегії – немає;                  ефективність діяльності/ управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників</p>	<p>– методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю;                  – єдина технологія управління – немає;                  окремі управлінські технології починають використовуватись;                  – усвідомлюється необхідність управління;                  – цільова функція – оптимізація витрат;                  – стратегія – немає;                  ефективність діяльності/ управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів</p>	<p>– цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу;                  – проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню;                  – цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, розвиток власного іміджу)                  – стратегія – сформована; ефективність діяльності/ управління залежить від обраних технологій управління</p>	<p>– стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються;                  – ефективність діяльності/ управління залежить від злагодженості системи управління;                  – технології управління – програмні продукти на платформі SOA (сервісно-орієнтована архітектура)</p>
5. Рекомендації щодо змін у системі HR	<p>Необхідне повне оновлення системи HR: розробка її складових елементів та налагодження оптимальних зв'язків між ними;                  заміна старих засобів, важелів, інструментів тощо новими, що базуються на цифрових технологіях</p>	<p>Необхідний глибокий корегуючий вплив на систему HR: часткове оновлення відповідно до тих функціональних підсистем, які дають найбільші збої у діяльності HR-відділу шляхом заміни старих засобів, важелів, інструментів тощо новими, більш прогресивними</p>	<p>Необхідний корегуючий вплив на систему HR: удосконалення функціональних підсистем, їх взаємодії; удосконалення засобів, важелів, інструментів тощо; усунення недоліків, що спричиняють періодичні збої у роботі системи HR</p>	<p>Необхідний корегуючий вплив на систему HR, спрямований на удосконалення характеристик системи загалом (гнучкість, цілісність, узгодженість, адаптивність тощо)</p>

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

запровадити. Тому пропонуємо провести аналіз автоматизації та технологізації HR-процесів за матрицею, розробленою нами на основі життєвого циклу впровадження технологічних процесів на підприємстві (табл. 1).

Основою розробленої у дослідженні матриці визначення ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві є виділення меж і характеристик її квадрантів залежно від ступенів цифрової технологізації HR: первинна технологізація HR; фрагментарна технологізація HR; зріла технологізація HR; інтелектуальний HR.

Об'єднання різних корпоративних систем, створення багатофункціонального центру компанії (одного сервісу) для роботи керівників та працівників є прикладом компанії інтелектуального HR. Вітчизняні компанії досягають цього за допомогою корпоративного порталу та його окремих модулів. Він не замінює існуючі системи, а саме об'єднує їх та уніфікує доступ.

Це ефективно, тому що:

- створюється єдиний простір для зберігання нормативних документів та загальних знань, відбувається систематизація зберігання інформації;
- з'являється можливість гнучкого налаштування процесів, відштовхуючись від організаційної структури компанії та її стратегічної моделі;

- не потрібно купувати додаткові ліцензії на програмне забезпечення;
- є версійність та історія зміни документів;
- працівник користується єдиним сервісом, завдання отримує в особистому кабінеті, а не сторонній системі;
- керівники та HR-фахівці бачать, хто з якими документами ознайомився та ін.

Параметри визначення критеріїв для розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві, що утворюють осі запропонованої нами матриці, представлені у таблиці 2

Для розрахунку частки HR-процесів, що автоматизовані на підприємстві (SAP) та коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (СТHR), що дає змогу визначити позицію досліджуваного підприємства на площині матриці і зрозуміти ступінь його цифрової технологізації HR, перевірки за параметрами, зазначеними у таблиці 2., має бути відданий кожен з перерахованих нижче HR-процесів:

1. Кадрове планування та прогнозування.
2. Добір персоналу.
3. Оцінювання персоналу.
4. Менеджмент продуктивності персоналу.
5. Аналіз робіт.
6. Управління компетенціями.
7. Оформлення трудових відносин.
8. Адаптація персоналу.
9. Кадрове діловодство.

Таблиця 2

**Параметри визначення критеріїв для розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві (осі матриці)**

№ п/п	Критерії	Якісні та кількісні способи визначення критеріїв
1	Наявність процесу на підприємстві	Так/ні
2	Шкала важливості процесу	1-10 балів
3	Наявність автоматизації процесу	Так/ні
4	Використання новітніх технологій у процесі	Так/ні
5	Економічний ефект використання технологій	$E_{нт} = (В_{нт} - В_{знт}) / В_{нт}$ , де: В <sub>нт</sub> – витрати на вирішення завдань без застосування новітніх технологій; В <sub>знт</sub> – витрати на вирішення завдань із застосуванням інформаційних технологій.
6	Показник частки HR-процесів, що автоматизована на підприємстві (SAP) за процесом	дані п. 4 / кількість HR-процесів
7	Показник коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (СТHR) за процесом	дані п. 4* дані п. 6

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень



10. Управління навчанням працівників.
11. Управління трудовою кар'єрою.
12. Обслуговування робочих місць.
13. Нормування праці й управління трудовістю.
14. Менеджмент робочого часу.
15. Оперативне управління підрозділами й працівниками.
16. Безпека персоналу.
17. Мотиваційний менеджмент.
18. HR-аналітика.
19. Управління витратами на персонал.

Аудит ступеня цифрової технологізації HR, проведений на підприємстві за допомогою розроблених у нашому дослідженні критеріїв, дасть змогу зрозуміти, які HR-процеси на підприємстві працюють коректно, а які вимагають коригування і технологічного оновлення. Саме на основі цієї інформації, підприємство отримує можливість планувати подальші кроки щодо технологічної модернізації управління людським капіталом. Тобто, якщо керівник компанії не знає рівень SAP і СТНР процесу чи процесів загалом, а фахівці HR-відділу не вимірюють їх, не можна об'єктивно говорити про те, що процес працює ефективно. Оскільки, наприклад, на практиці трапляються випадки, коли, незважаючи на автоматизацію певного HR-процесу, співробітники у компанії можуть працювати за старим алгоритмом (автоматизовано процес узгодження відпусток, а працівники продовжують оформлювати відпустку на папері).

Запропонований метод визначення SAP і СТНР для визначення позицій підприємства на площині матриці має значні переваги у порівнянні з подібними критеріями, запропонованими у науковій літературі, оскільки:

- По-перше, розраховується на підставі важливості та економічного ефекту від технологізації, на основі чого розставляються пріоритети підприємства.

- По-друге, сприяє поступовим змінам, що найбільш прийнятні у випадку трансформацій, що торкаються людського капіталу, оскільки «перестрибнути» з першого рівня на третій чи четвертий на практиці не можливо, підприємство має рухатися до 4-го етапу – інтелектуальний HR планомірно.

- По-третє, передбачає проведення детального аналізу ефективності управління людським капіталом за окремими HR-процесами, у результаті чого стає можливим порівняти економічний ефект використання HR-технологій.

Використовуючи розроблену у дослідженні матрицю, проведемо аналіз ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на вітчизняних підприємствах за сучасних умов. Збір даних для аналізу ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємствах України було проведено за допомогою онлайн-опитування у 2023 році. При формуванні вибірки для цього етапу дослідження виконано вимогу сумісності підприємств для того, щоб реалізувати можливість порівняння результатів опитування. Обсяг вибірки становив 65 підприємств. Розподіл підприємств по секторам економіки:

- промисловість – 21 підприємство;
- зв'язок (крім звичайної пошти) – 3 підприємства;
- будівництво – 9 підприємств;
- торгівля (оптова та роздрібна) – 9 підприємств;
- транспорт – 8 підприємств;
- сфера ділових послуг (підприємства, що пропонують послуги з інформації, маркетингу, реклами, консалтингу, інжинірингу, виробництва програмних продуктів) – 15 підприємств.

Крім того, було запроваджено такі обмеження щодо чисельності працюючих на підприємстві: не менше 50 осіб та наявність хоча б одного автоматизованого процесу у HR і впровадженої цифрової технології. Це необхідно було для того, щоб, порівнюючи структуру розподілу опитаних підприємств з різною чисельністю працівників по галузях, значних зсувів і розбіжностей в окремих групах не виявлялося. Такий розподіл вибірки додатково забезпечує можливість отримання середніх оцінок за кожним виділеним сектором економіки та можливості порівняльного аналізу виділених секторів, а також отримання середніх оцінок по всій сукупності підприємств.

Відбір підприємств для безпосереднього включення у вибірку проводився у кожному секторі незалежно одне від одного систематичним методом. Основою вибірки служила інформаційна база підприємств у мережі Інтернет. При відборі підприємств із відсортованих списків забезпечувалося пропорційне представництво у вибірці компаній з різною чисельністю працівників, і з різною територіальною приналежністю. У результаті база даних для обстеження була сформована з 65 анкет, заповнених керівниками підприємств та фахівцями HR-відділів.

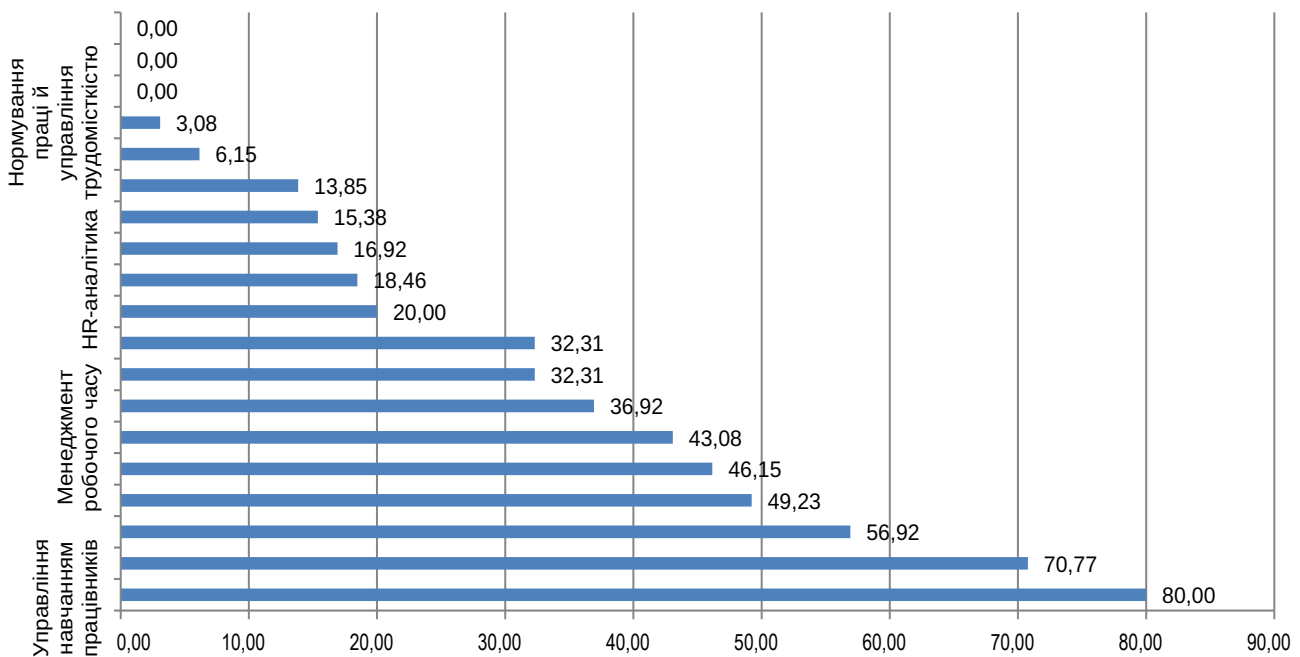
Первинний аналіз анкет досліджуваних підприємств за параметрами визначення критеріїв розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів також дав можливість визначити, у яких сферах управління людським капіталом застосування новітніх технологій найбільше поширене та затребуване (рис. 1).

Результати дослідження, відображені на рисунку 1 показують, що процеси навчання (80,0%), підбору (70,77%) та мотивації (56,92%) персоналу є пріоритетними для вітчизняного бізнесу сьогодні та у найбільшій мірі підлягають автоматизації та цифровій модернізації. Це пояснюється тим, що загострення конкуренції та «полювання за талантами» на ринку праці призводить до збільшення витрат на персонал та змушує керівництво вдаватися до різних способів утримання та залучення кадрового потенціалу. Натомість за сучасних умов одним із альтернативних напрямів забезпечення компаній кваліфікованим персоналом є розробка та реалізація ефективної політики в галузі навчання та розвитку власного людського капіталу. Завдяки цьому у керівників підприємств з'являється можливість отримувати висококваліфікованих та творчих фахівців з числа своїх же працівників, які, за умов ефективної мотивації, будуть готові удосконалювати бізнес-процеси компанії та підвищу-

вати показники її виробничої та фінансової ефективності.

Натомість такі процеси в сфері HR як аналіз робіт, управління компетенціями та безпека персоналу отримали по 0%, тобто для досліджуваної вибірки підприємств є взагалі не пріоритетними та зовсім не підлягали технологічній модернізації. У результатах аналізу особливу увагу привертає те, що навіть за сучасних небезпечних умов функціонування підприємств важливість безпеки персоналу все ще недооцінюється керівниками підприємств. Впровадження сучасних технологій істотно знижує ймовірність виникнення різних позаштатних ситуацій та зводить до мінімуму ризику, причиною яких може бути людський фактор, а отже, крім основного соціального, має і значимий економічний ефект.

Впровадження цифрових технологій в управління безпекою персоналу призведе до прозорості всіх процесів і, як наслідок, зростання рівня відповідальності роботодавців щодо питань охорони праці. Дасть можливість оцінити ступінь виконання роботодавцем обов'язкових процедур та заходів, спрямованих на зниження травматизму, дотримання прав працівників на безпечні умови праці тощо. Працівник матиме можливість за допомогою єдиної платформи отримувати всю необхідну йому інформацію гарантій прав на працю в умовах, що відповідають вимо-



**Рис. 1. Пріоритетність застосування новітніх технологій у різних процесах управління людським капіталом серед досліджуваних вітчизняних підприємств у 2024 році**

*Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень*

гам охорони праці, забезпеченості засобами індивідуального захисту, ознайомитися з результатами спеціальної оцінки умов праці на своєму робочому місці. Майбутні працівники підприємства заздалегідь зможуть дізнатися про рейтинг роботодавця щодо захисту персоналу, зокрема, отримати уявлення про робоче місце, загальний стан охорони праці в компанії, процедури дотримання заходів щодо покращення умов праці та їх якості тощо.

Основною проблемою переходу компаній у новий цифровий стан за сучасних умов є низький рівень розвитку людського капіталу, головною перешкодою цифрової трансформації експерти визначають нестачу компетенцій та знань. Аналіз отриманих даних показує, що керівники компаній ставлять у пріоритет виключно питання побудови цифрової інфраструктури, але не приділяють достатньої уваги розвитку компетенцій підлеглих (за про-

цесом у результаті дослідження отримано 0%), зокрема і у сфері цифрових технологій. Однак це є дуже великою помилкою, адже для успішної цифрової трансформації недостатньо забезпечити компанію сучасним обладнанням та технологіями, необхідно також сформувати навички та вміння персоналу для роботи у новому цифровому середовищі.

Здійснивши попереднє дослідження пріоритетів вітчизняних підприємств щодо впровадження новітніх технологій у різні HR-процеси, побудуємо матрицю результатів аналізу ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів для досліджуваних нами підприємств (рис. 2).

Як бачимо з рисунка 2, найбільш поширеною є ситуація, за якої частка автоматизованих HR-процесів не перевищує 25%, при цьому підприємством використовується декілька кадрових систем і технологізація

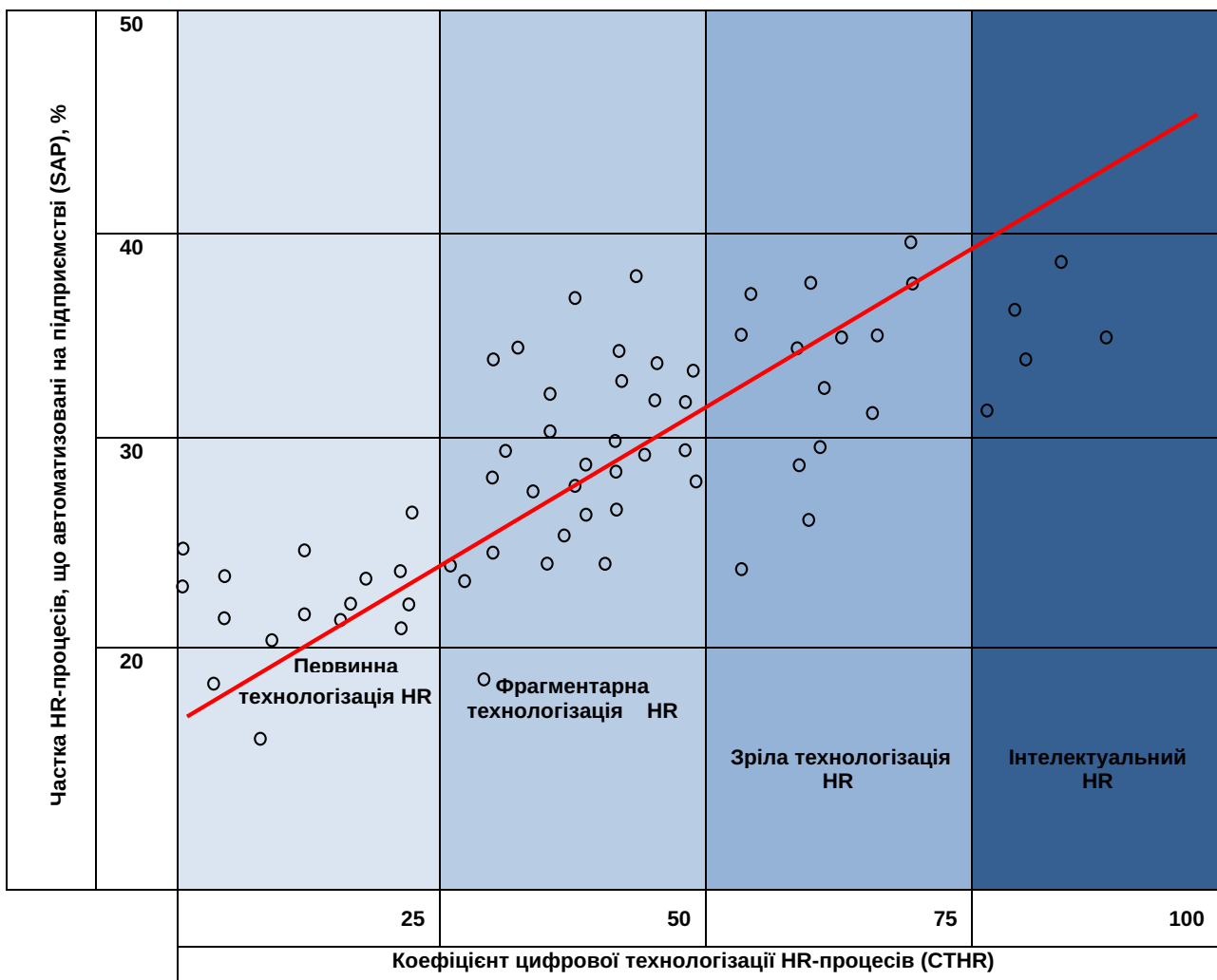


Рис. 2. Матриця результатів аналізу ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на українських підприємствах у 2024 році

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень



HR є фрагментарною (31 підприємство з 65, тобто 47,7%). Дещо менша кількість компаній (13 з 65 або 20,0%) досягла зрілої технологізації HR з часткою автоматизації HR процесів до 40%. У процесі дослідження також було виявлено і декілька компаній (5 з 65 підприємств або 7,7%), які, для того, щоб надалі бути більш гнучкими та наростити внутрішні компетенції, досягли інтелектуального рівня HR а також почали розробляти технологічні рішення для підвищення ефективності своєї діяльності самостійно. Такі підприємства є найбільш технологічно розвинутими та стоять на шляху накопичення, систематизації, автоматизації обробки та аналізу вихідних даних, що отримані у результаті впровадження новітніх технологій у HR.

Однак, як свідчать дані рис. 2, залишаються і такі підприємства (16 підприємств з 65 або 24,6%), що тільки почали оцифрування даних і знаходяться на етапі первинної технологізації HR та на початку довгого шляху переходу до

автоматизації бізнес-процесів з мінімізацією участі в них людини, впровадження технологій прискорення процесів та допомоги людині (роботизація, AR та VR, машинне навчання та штучний інтелект тощо).

**Висновки.** Отже, як показав аналіз вітчизняних підприємств, сфера управління людським капіталом в Україні наразі перебуває у постійному активному розвитку завдяки цифровим інноваціям та передовим технологіям. Сучасні HR-технології долають традиційні рамки найму та управління персоналом, що потребує постійного вдосконалення та розвитку працівників, переходу не просто на фрагментарне покращення окремих HR-процесів, а на впровадження комплексної високотехнологічної системи управління персоналом на базі єдиної цифрової платформи. Водночас такі зміни не лише стають потужним драйвером зростання продуктивності праці у сфері HR, але суттєво підвищують ефективність управління всіма трудовими процесами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василик, А. В., Данилицька, А. П. (2016). Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. пр.*, 2, 203–210.
2. Волянська-Савчук, Л. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1 (33), 33–42.
3. Грішнова, О. А., & Брінцева, О. Г. (2015). Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*, (1), 90–101.
4. Денисов, А. Ф., Кардаш, Д. С. (2018). Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*, 6, 26–37.
5. Лібанова, Е.М. (2023). Як змінився ринок праці у воєнний час: сьогодення та перспективи. *Дзеркало тижня*. Отримано з <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivsja-rinok-pratsi-u-vojennij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html> (дата звернення: 30.03.2024).
6. Махмудов, Х. З., Чухліб, В. Є. (2023). Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4 (32), 17–26.
7. Шульпіна, Н. В. (2017). Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1, 113–116.
8. Ajewole, F., Kelkar, A., Moore D., Thirtha, M. (2023). Unlocking the industrial potential of robotics and automation. *McKinsey*. Отримано з <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/unlocking-the-industrial-potential-of-robotics-and-automation>
9. Azmuk N., Grishnova O., Kuklin O. Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 2(43), 380–391.
10. Grishnova, O., Cherkasov, A. & Brintseva, O. (2019) Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17 (2), pp. 18–31
11. Kharazishvili, Y., Grishnova, O., & Kamińska, B. (2019). Standards of living in Ukraine, Georgia, and Poland: identification and strategic planning. *Virtual Economics*, 2(2), 7–36.

#### REFERENCES:

1. Vasylyk, A. V., Danylyts'ka, A. P. (2016). Transformatsiya upravlinnya lyuds'kym kapitalom pid vplyvom informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy [Transformation of human capital management under the influence of information and communication technologies]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka : zb. nauk. pr.*, 2, 203–210. [in Ukrainian].

2. Volyans'ka-Savchuk, L. V. (2019). Vykorystannya innovatsiynykh personal-tekhnologiy v upravlinni personalom na pidpryyemstvakh [Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 1 (33), 33–42. [in Ukrainian].
3. Grishnova O. A., Brintseva O. G. (2015). Fictitious human capital: essence, characteristic features, factors of formation. *Demography and Social Economy*, 1, 90–101. [in Ukrainian].
4. Denysov, A. F., Kardash, D. S. (2018). Analiz praktyky tsyfrovyykh tekhnologiy v pidbori personalu [Analysis of the practice of digital technologies in personnel selection]. *Ekonomika i upravlinnya*, 6, 26–37. [in Ukrainian].
5. Libanova, E. M. (2023). Yak zminyvsya rynek pratsi u voyennyi chas: s'ohodennya ta perspektyvy [How the labor market changed during the war: present and prospects]. *Dzerkalo tyzhnya*. Otrymano z <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivsja-rinok-pratsi-u-vojennij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html> [in Ukrainian] (accessed 30 March 2023)
6. Makhmudov, Kh. Z., Chukhlib, V. Ye. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologiy na efektyvnist' upravlinnya personalom [The influence of digital technologies on the effectiveness of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 4 (32), 17–26. [in Ukrainian].
7. Shul'pina, N. V. (2017). Osoblyvosti vprovadzhennya suchasnykh tekhnologiy upravlinnya personalom v Ukrayini [Peculiarities of the implementation of modern personnel management technologies in Ukraine]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, 1, 113–116. [in Ukrainian].
8. Ajewole, F., Kelkar, A., Moore D., Thirtha, M. (2023). Unlocking the industrial potential of robotics and automation. *McKinsey*. Otrymano z <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/unlocking-the-industrial-potential-of-robotics-and-automation>
9. Azmuk N., Grishnova O., Kuklin O. Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 2(43), 380–391.
10. Grishnova, O., Cherkasov, A. & Brintseva, O. (2019) Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17 (2), 18–31.
11. Kharazishvili, Y., Grishnova, O., & Kamińska, B. (2019). Standards of living in Ukraine, Georgia, and Poland: identification and strategic planning. *Virtual Economics*, 2(2), 7–36.