

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**АЛЯРОВА Аліна Вагіфівна**

УДК 005.95:(004:331.5)

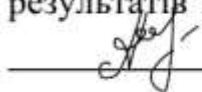
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

 А.АЛЯРОВА

Науковий керівник: Дороніна Ольга Анатоліївна, доктор економічних наук,  
професор

**Вінниця - 2023**

## АНОТАЦІЯ

*Алярова А.В.* Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретико-методологічних засад розробки й реалізації технологій менеджменту персоналу та обґрунтування на цій основі напрямів трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці комплексу науково-практичних рекомендацій щодо трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці та під час воєнного стану.

У розділі 1 «Теоретичні основи трансформації технологій менеджменту персоналу» досліджено сутність поняття «менеджмент персоналу» як сучасної управлінської технології, вивчено вплив розвитку цифрової економіки на трансформацію ринку праці та технологій менеджменту персоналу, обґрунтовано інформаційне забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці.

На основі опрацювання теоретичної бази дослідження та вивчення сутності менеджменту персоналу в сучасних умовах в роботі запропоновано авторське визначення поняття «технології менеджменту персоналу» як сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки персональної мотивації працівників. Визначено його органічний взаємозв'язок із кадровою

стратегією та кадровою політикою.

У дисертації розроблено класифікацію технологій менеджменту персоналу за сьома ознаками (стадією менеджменту персоналу, цільовим призначенням, сферою використання, масштабом впливу, характером реалізації, інструментарієм реалізації, ступенем регламентації), що враховує різновиди зазначених технологій, які набувають поширення в умовах діджиталізації ринку праці.

Теоретично обґрунтовано модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу. Встановлено, що діджиталізація ринку праці обумовлює виникнення на цьому ринку працівника нового типу, який володіє унікальним набором компетентностей, зокрема digital skills, що дозволяють йому працювати на цифрових робочих місцях, бути гнучким в умовах невизначеності та готовим ефективно долучитись до трудових відносин нового типу. При цьому, формується нова система менеджменту персоналу, що має бути орієнтована на принципи Індустрії 5.0, яка надає перевагу людино-центрованим підходам в корпоративному управлінні та робить фокус на створення й утримання робочих місць, формування працівників в нових секторах ринку.

Доведено, що в умовах переходу до цифрового менеджменту персоналу актуальності набуває розвиток інформаційної бази забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу, центральною ланкою якої є «великі дані» (Big Data) та їх аналітика. В дисертації запропоновано алгоритм використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу, практичне впровадження якого сприятиме більш ефективному застосуванню технологій менеджменту персоналу, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в сфері HR-менеджменту, зниженню трудоемкості адміністрування HR-технологій, встановленню прозорого зв'язку індивідуальних трудових результатів працівників з успіхом компанії.

У розділі 2 «Дослідження сучасних технологій менеджменту персоналу в іт-компаніях» проведено аналіз тенденцій розвитку ринку праці та його ІТ-

сегменту як зовнішнього середовища менеджменту персоналу, вивчено особливості застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях та проведено оцінку рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в ІТ-компаніях з використанням методу опитування.

У дисертації проаналізовано основні показники розвитку ринку праці України, динаміка яких у 2018-2022 рр. безпосередньо залежала від наслідків пандемії COVID-2019 для економіки, а також впливу повномасштабної воєнної агресії РФ в Україні з лютого 2022 р. на ділову активність бізнесу та сферу прикладання праці.

Особливості застосування технологій менеджменту персоналу досліджено на прикладі ІТ-компаній, оскільки наразі ця сфера відіграє важливу роль у підтримці функціонування української економіки, демонструє певну стійкість (порівняно з іншим видами економічної діяльності) навіть в умовах воєнного стану, підтримує прогресивні підходи до реалізації функцій менеджменту персоналу та концентрує значну кількість працівників, охоплених цифровою зайнятістю. Порівняльне дослідження особливостей застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях та рівня їх діджиталізації дозволило зробити висновок про те, що переважна більшість HR-технологій використовуються в гібридному форматі й існує значний потенціал їх переведення частини в діджиталізовану (цифрову) форму.

З використанням розробленої анкети проведено оцінку рівня задоволеності працівників ІТ-компаній з різних регіонів України технологіями менеджменту персоналу. Виявлено, що 50% респондентів в цілому задоволені технологіями менеджменту персоналу, а 87,5% готові рекомендувати свою компанію друзям, рідним, знайомим для працевлаштування за рівнем якості та ефективності технологій менеджменту персоналу. В той же час, серед негативних аспектів впливу технологій менеджменту персоналу респонденти зазначили відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив працівників та чіткого плану розвитку. За

результатами проведеного дослідження виокремлено напрями, що на думку респондентів дозволили б удосконалити технології менеджменту персоналу в компанії та сприяли б зростанню рівня задоволеності персоналу ними.

Розділ 3 «Напрями трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці» містить концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, рекомендації щодо адаптації технологій менеджменту персоналу до особливостей ведення бізнесу в умовах війни, а також пропозиції щодо трансформації технологій менеджменту персоналу в управлінні віддаленими командами.

В роботі запропоновано концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, які ґрунтуються на логіко-змістовній схемі трансформації технологій менеджменту персоналу, що орієнтована на суб'єктно-суб'єктний підхід при переході до цифрового менеджменту персоналу та передбачає реалізацію трьох етапів (визначення векторів трансформації, проєктування нових технологій менеджменту персоналу, діджиталізація технологій менеджменту персоналу).

Розроблено організаційно-методичне забезпечення та змістовне наповнення цифрових застосунків задля реалізації технологій менеджменту персоналу (HR-бот, WEB-додаток «MORJO TRACKER»), що дозволяють полегшити адміністрування технологій менеджменту персоналу в компанії.

Визначено вектори трансформацій технологій менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що покликані адаптувати систему менеджменту персоналу компанії до викликів пов'язані з виникненням зовнішніх загроз життю та здоров'ю працівників (фізичному та ментальному), суттєвою інтенсифікацією процесів руху персоналу, необхідністю скорочувати витрати на персонал та зростанням попиту на нові навички. За кожним вектором трансформації запропоновано набір управлінських дій, що сприятиме адаптації керівників всіх рівнів до прийняття рішень в умовах війни та

слугуватиме певним орієнтиром переформатування кадрової політики компанії.

У дисертації запропоновано науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу, що передбачають використання авторських інструментів адміністрування цієї HR-функції (технологічний інструментарій в Excel; diagnostik-карта ефективності процесу адаптації нових працівників).

Автором обґрунтовано рекомендації щодо формування механізму управління персоналом віддалених команд, який базується на визначених характеристиках віддалених команд, їх типах й охоплює пропозиції щодо формування навичок командної роботи, налагодження ефективних командних комунікацій та створення/підтримки командного духу. Розроблено матрицю HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами, яка містить 25 базових HR-метрик, що характеризують кадровий потенціал віддалених команд, його якість та ефективність використання, ефективність управління командою в цілому.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня конкретних рекомендацій, спрямованих на удосконалення технологій менеджменту персоналу через їх адаптацію до діджиталізованого ринку праці та умов ведення бізнесу в умовах війни.

**Ключові слова:** адаптація персоналу (онбордінг), віддалена команда, діджиталізація ринку праці, менеджмент персоналу (HR-менеджмент, HRM), мотивування, мотивація персоналу, рекрутмент, ринок праці, система менеджменту персоналу, технології менеджменту персоналу (HR-технології), управління персоналом, цифровий менеджмент персоналу, цифрові технології, HR-стратегія.

## SUMMARY

*Alyarova A.* Transformation of personnel management technologies in conditions of digitization of the labor market.– Qualification research paper as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the Field of study 07 «Management and Administration», specialty 073 «Management».– Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

The dissertation is devoted to the study of theoretical and methodological foundations at development and implementation of personnel management technologies and justification of directions to personnel management technologies transformation in conditions of labor market digitalization.

Scientific novelty of research results lies in deepening of theoretical foundations and development of complex scientific and practical recommendations for personnel management technologies transformation in conditions of labor market digitalization of and during martial law.

In Chapter 1, named "Theoretical foundations of personnel management technologies transformation", the essence of "personnel management" concept as a modern management technology, and impact of digital economy development on labor market and personnel management technologies transformation was studied, same as information support for personnel management technologies transformation in the conditions of labor market digitalization was substantiated.

Based on theoretical basis of research developed and the essence of personnel management in modern conditions studied, author's definition of "personnel management technology" concept proposed as a set of techniques, methods and forms influencing personnel in the process of hiring, employing, developing and applying in order to achieve strategic goals and support personal motivation of employees. Its organic relationship with personnel strategy and personnel policy is defined.

Classification of human resources management technologies according to seven characteristics (personnel management stage and purpose, applying scope, influence scale, implementation nature, implementation tools, regulation degree) developed, considering varieties of technologies that are becoming widespread in conditions of labor market digitalization.

Model of labor market digitization impact on personnel management technologies transformation is theoretically substantiated. It has been established that labor market digitalization determines emergence of a new type of employee on this market who possesses a unique set of competencies, in particular digital skills, which allow him to work in digital workplaces, be flexible in conditions of uncertainty and ready to effectively join new type of labor relations. At the same time, a new personnel management system is being formed, which should be oriented to the principles of Industry 5.0, which gives preference to human-centered approaches in corporate management and focuses on creating and maintaining jobs, training employees in new market sectors.

It has been proven that in the context of transition to digital personnel management, data base development to ensure personnel management technologies transformation, which central link is "big data" (Big Data) and its analytics, is gaining relevance. The dissertation proposes an algorithm for applying big data analytics in personnel management, which practical implementation will contribute to more effective application of personnel management technologies, adoption of reasonable managerial decisions in the human resources management area, reduction of labor intensity to administrate HR technologies, establishment of a transparent connection between individual labor results and company success.

In chapter 2, named "Research of modern technologies of personnel management in IT companies", trend analysis in labor market development and its IT segment as an external environment of personnel management was carried out, peculiarities to application of personnel management technologies in IT companies were studied, and an assessment of satisfaction with personnel management technologies in IT companies applied in case of survey method.



At this stage of research main indicators of labor market of Ukraine development, which dynamics in 2018-2022 directly depended on the consequences of COVID-2019 pandemic for economy, as well as the impact of full-scale military aggression of Russian Federation in Ukraine from February 2022 on business activity and field of labor application was analyzed.

Peculiarities of personnel management technologies application are studied based on results of IT companies, since this sphere currently plays an important role in supporting Ukrainian economy, demonstrates a certain stability (compared to other types of economic activity) even in the conditions of martial law, supports progressive approaches to the implementation of personnel management functions and concentrates a significant number of employees covered by digital employment. A comparative study of the personnel management technologies features applied in IT companies and its digitization level allowed us to conclude that most HR technologies are applied in a hybrid format and there is a significant potential for their transfer to a digitized (digital) form.

The level of employee's satisfaction with personnel management technologies in IT companies from different regions of Ukraine was evaluated in case of developed questionnaire. It is found that 50% of respondents are generally satisfied with personnel management technologies, and 87.5% are ready to recommend their company to friends, relatives, and acquaintances for employment based on quality and effectiveness of personnel management technologies. At the same time, among negative aspects of personnel management technologies impact, respondents noted lack of clearly defined career prospects and a clear development plan for employees. Based on research results it is identified that according to respondents view these directions would allow improvement of personnel management technologies in the company and contribute to an increase in the level of employee satisfaction.

Chapter 3, named "Directions to transform personnel management technologies in the conditions of labor market digitalization" contains conceptual principles of personnel management technologies transformation in conditions of

labor market digitalization, recommendations on personnel management technologies adaptation to peculiarities of business activity in the conditions of war, as well as proposals how to transform personnel management technologies managed by remote teams.

The thesis proposes conceptual principles of personnel management technologies transformation in conditions of labor market digitalization, based on a logical and meaningful scheme of personnel management technologies transformation, oriented on a subject-subject approach in transition to digital personnel management and involves implementation of three stages (transformation vectors determination, new personnel management technologies design, personnel management technologies digitization).

Organizational and methodological support and meaningful content of digital applications for implementation of personnel management technologies (HR-bot, WEB application "MORJO TRACKER") have been developed, which make it easier to administer personnel management technologies in the company.

Vectors of personnel management technologies transformation in conditions of martial law, designed to adapt company's personnel management system to the challenges caused by external threats to life and health of employees (physical and mental), significant intensification of personnel movement processes, and requirements to reduce personnel costs, have been identified same as growing demand for new skills. A set of management activity is proposed for each vector of transformation, which will facilitate managers at all levels to adapt to decision-making in war conditions and will serve as a certain guideline for reformatting the company's personnel policy.

The dissertation proposes scientific and applied approaches to personnel adaptation, which involve application of author's tools to administrate NR function (technological toolkit in Excel; diagnostic map of effectiveness of new employee's adaptation process).

Author has substantiated recommendations how to form a remote team personnel management mechanism, based on determined characteristics of remote

teams, their types, and includes proposals to develop teamwork skills, establish effective team communications, and create/maintain team spirit. A matrix of HR metrics has been developed to assess effectiveness of remote team management, which contains 25 basic HR metrics characterizing personnel potential of remote teams, its quality and efficiency, and effectiveness of team management.

Practical significance of the results obtained lies in the fact that the main provisions set out in dissertation have brought to the level of specific recommendations aimed at improving HR management technologies through their adaptation to the digitalized labor market and business conditions in times of war.

**Keywords:** personnel adaptation (onboarding), remote team, digitization of the labor market, human resources management (HR-management, HRM), motivation, personnel motivation, recruitment, labor market, personnel management system, personnel management technologies (HR-technologies), digital personnel management, digital technologies, Human Resources (HR) strategy.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### *Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України*

1. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С.175-182. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-174-182. *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні переваг впровадження використання аналітики великих даних у практику діяльності компаній як складової HR-стратегії в умовах діджиталізації; узагальненні завдань менеджменту персоналу, які можна вирішити за допомогою аналітики великих даних та розробці алгоритму використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу.*

2. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>. *Особистий внесок здобувача полягає в тому, що окреслено спрямованість кадрової стратегії в середовищі економіки знань на формування та розвиток «творців знань» та на нагромадження людського капіталу через впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу, а також виокремлено види кадрових стратегій, що доцільно запроваджувати для покриття актуальної потреби суспільства (організації) у нових знаннях.*

3. Алярова А.В. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С.135-145. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>

4. Алярова А.В. Концептуальні засади проектування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. №2 (50). С.179-187. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>

### *Публікації за матеріалами конференцій*

5. Дороніна О. А., Алярова А. В. Технології HR-менеджменту компанії в умовах віддаленої роботи. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції*; 20 жовтня 2021 р. / відп. ред. Р. В. Манн ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ.технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 15-17. *Особистий внесок здобувача полягає в розробці напрямів трансформації HR-технологій при підготовці компанії до переходу на дистанційну зайнятість.*

6. Алярова А. Притуляк М. Тенденції розвитку зайнятості населення та їх вплив на технології менеджменту персоналу в українських компаніях. Глобалізація ринку праці: виклики для України: збірник матеріалів доповідей круглого столу (Київ, 21 грудня 2021 року) / за заг. ред. Р. В. Войтович, С. П. Калініної. Київ: ІПКДСЗУ, 2022. С.75-78. *Особистий внесок здобувача полягає в аналізі тенденцій зайнятості населення України та структури зайнятих за видами економічної діяльності.*

7. Алярова А.В. Розвиток цифрової економіки як чинник трансформації систем менеджменту персоналу. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 2 грудня 2021 р. К.: КУБГ, 2021. С. 470-472.

8. Алярова А. В. Зміна пріоритетів менеджменту персоналу в умовах введення воєнного стану в Україні. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 трав. 2022 р.) : у 2-х ч. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2022. Ч. 1. С. 17–20. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae7576ce-f573-454e-a1c7-b35afbc1a114/content>

9. Алярова А. Управління персоналом в компанії: виклики воєнного стану. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та*

біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.357-358. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference\\_2022.pdf](https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference_2022.pdf)

10. Alyarova A. Modern personnel training technologies as a driver for sustainable development. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (July 28-29, 2022)* / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Aleksander Sapiński, Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. p. 48-51.

11. Алярова А.В. Особливості управління віртуальними командами в умовах диджиталізованого ринку праці. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. С. 54-55. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	16
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>24</b>
1.1 Технологічна сутність менеджменту персоналу .....	24
1.2 Вплив розвитку цифрової економіки на трансформацію системи та технологій менеджменту персоналу .....	31
1.3 Інформаційне забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці .....	49
Висновки до розділу 1 .....	59
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ.....</b>	<b>61</b>
2.1 Аналіз тенденцій розвитку ринку праці та його ІТ-сегменту як зовнішнього середовища менеджменту персоналу .....	61
2.2 Вивчення особливостей застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях.....	81
2.3 Соціологічна оцінка рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в ІТ-компаніях.....	100
Висновки до розділу 2 .....	113
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ</b>	
<b>ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ.....</b>	<b>114</b>
3.1 Концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці .....	114
3.2 Адаптація технологій менеджменту персоналу до особливостей ведення бізнесу в умовах війни .....	128
3.3 Пропозиції щодо трансформації технологій менеджменту персоналу в управлінні віддаленими командами .....	146
Висновки до розділу 3 .....	164
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>167</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>170</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>186</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останнім часом системи менеджменту персоналу вітчизняних компаній та технології, які використовуються для реалізації HR-процесів перебувають на стадії серйозної трансформації. Основні причини цього пов'язані як з діджиталізацією глобального та національних ринків праці, зміною умов діяльності підприємств в умовах коронокризи, так і зміною тенденцій зайнятості населення та її структури. Починаючи з лютого 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ в Україну ринок праці країни зазнав шоківих змін, а відповідно кадрові політики компаній вимушені були адаптуватися під нові умови ведення бізнесу в умовах війни й трансформувати практично всі технології, що використовуються в сфері менеджменту персоналу.

Проблеми менеджменту персоналу та ринку праці тісно пов'язані між собою проблемним полем в практичній царині менеджменту, оскільки саме на ринку праці через укладання відповідного договору з роботодавцем робоча сила перетворюється в персонал, ринок праці є джерелом кадрового забезпечення бізнесу, а корпоративна кадрова політика перебуває під впливом кон'юнктури та трендів ринку праці. Отже, і в наукових дослідженнях ці категорії є детально дослідженими як вітчизняними науковцями, так і зарубіжними дослідниками.

Проблематика менеджменту персоналу в сучасних умовах викладена в роботах Бей Г., Брича В., Герасименко О., Гуцуляк Н., Дороніної О., Дяків О., Збрицької Т., Колота А., Костишиної Т., Лопушняк Г., Назарової Г., Середи Г., Цимбалюк С., Шаульської Л., Шубалого О., Aguinis H., Bitel M., Joо H., Gottfredson R.K. та інших. Питання функціонування ринку праці в цілому, й зокрема в умовах зовнішніх викликів вивчають Бандур С., Захарова О., Ільч Л., Калініна С., Карпенко А., Кримова М., Лісогор Л., Маршавін Ю., Петрова І., Томчук О., Туль С., Vilhelmson B., Thulin E. Тематика діджиталізації та її прояви в економічній сфері та сфері зайнятості набуває



популярності серед вітчизняних дослідників (Грибіненко О., Жуковська В., Руських А., Туль С., Устенко М. та інші). Проте наразі у світлі інтенсивного розвитку діджиталізації та глобального охоплення нею ринку праці виникає питання відповідної трансформації систем менеджменту персоналу компаній, що й визначає актуальність даної теми роботи та постановку мети дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, а саме ініціативних тем: «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2019 – 2020 рр.), «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер державної реєстрації 0117U004138, 2021 р.) «Стратегія розвитку складних соціально-економічних систем в новій економіці» (номер державної реєстрації 0122U201632, 2022 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад розробки й реалізації технологій менеджменту персоналу та обґрунтування на цій основі напрямів трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці.

Відповідно визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання:**

вивчити технологічну сутність менеджменту персоналу;

визначити вплив розвитку цифрової економіки на трансформацію системи та технологій менеджменту персоналу;

дослідити інформаційне забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці;

проаналізувати тенденції розвитку ринку праці та його ІТ-сегменту як зовнішнього середовища менеджменту персоналу;

вивчити особливості застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях;

провести соціологічну оцінку рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в ІТ-компаніях;

запропонувати концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці;

визначити напрями адаптації технологій менеджменту персоналу до особливостей ведення бізнесу в умовах війни;

надати пропозиції щодо трансформації технологій менеджменту в управлінні віддаленими командами.

**Об'єктом дослідження** є технології, що використовуються в українських компаніях для реалізації функцій менеджменту персоналу.

**Предмет дослідження** – тенденції діджиталізації ринку праці та напрями трансформації HR-технологій в умовах їх активізації.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту персоналу та економічної теорії в частині закономірностей функціонування ринку праці, що висвітлені у наукових працях вітчизняних та закордонних вчених з питань менеджменту персоналу, ринку праці, діджиталізації економіки. Для досягнення поставленої мети в дисертації використано низку загальних та спеціальних методів: *діалектичний метод наукового пізнання та теоретичного узагальнення* (для узагальнення теоретичних основ дослідження, розробки концептуальних засад трансформації технологій менеджменту персоналу); *наукового аналізу та синтезу, абстрагування* (для надання власного тлумачення понять «технології менеджменту персоналу», «цифровий менеджмент персоналу»); *групування та класифікації* (для розробки класифікації типів сучасних технологій менеджменту персоналу, обґрунтування векторів трансформації HR-технологій в умовах воєнного стану); *метод статистичного аналізу та графічний* (для аналізу динаміки показників ринку праці України та чисельності персоналу ІТ-компаній);

*порівняння* (для виявлення особливостей застосування технологій менеджменту персоналу в компаніях); *опитування* (для оцінки задоволеності персоналу технологіями менеджменту персоналу в компанії), *структурно-логічного аналізу* (для розробки моделі впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу та формування механізму управління персоналом віддалених команд, обґрунтування підходів щодо проведення адаптації персоналу).

**Інформаційну базу дослідження складають** офіційні дані Державної служби статистики України та Державної служби зайнятості, результати власних досліджень особливостей застосування технологій менеджменту персоналу (на прикладі ІТ-компаній) та соціологічної оцінки задоволеності працівників технологіями менеджменту персоналу, праці провідних вітчизняних та закордонних вчених.

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці комплексу науково-практичних рекомендацій щодо трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці та під час воєнного стану.

*вперше:*

розроблено концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, які ґрунтуються на логіко-змістовній схемі трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці та визначенні векторів трансформацій технологій менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що дозволить адаптувати технології менеджменту персоналу в компанії до викликів діджиталізації ринку праці та умов воєнного стану, підвищити ефективність системи менеджменту персоналу;

*удосконалено:*

класифікацію типів технологій менеджменту персоналу за сьома ознаками, що на відміну від існуючих містить різновиди зазначених технологій, які набувають поширення в умовах діджиталізації ринку праці,

зокрема –цифрові та змішані й може бути використана задля вибору оптимального відносно цілей менеджменту типу HR-технологій;

модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу центральною ланкою якої виступає працівник нового типу з унікальним набором компетентностей, здатністю гнучко взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку праці в умовах невизначеності та готовим ефективно долучитись до трудових відносин нового типу, побудованих на принципах Індустрії 5.0;

науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу, що на відміну від існуючих передбачають використання авторських інструментів адміністрування цієї HR-функції (технологічний інструментарій в Excel; diagnostik-карта ефективності процесу адаптації нових працівників);

науково-обґрунтовані рекомендації щодо розробки механізму управління персоналом віддалених команд, який охоплює пропозиції щодо формування навичок командної роботи, налагодження ефективних командних комунікацій, створення/підтримки командного духу в умовах віддаленої взаємодії та містить перелік відповідних HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами;

*отримали подальшого розвитку:*

понятійно-категоріальний апарат дослідження, а саме запропоновано авторське визначення понять «технології менеджменту персоналу» та «цифровий менеджмент персоналу»: *технології менеджменту персоналу* визначено як сукупність прийомів, способів, форм, методів та інструментів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки персональної мотивації працівників; *цифровий менеджмент персоналу* - як систему методів та технологій управління персоналом, що ґрунтується на процесах діджиталізації, надає перевагу цифровим інструментам менеджменту та спрямована на розвиток людського капіталу компанії в умовах діджиталізації ринку праці та формування трудових відносин нового

типу;

алгоритм використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу, що формує інформаційне забезпечення реалізації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці та передбачає прийняття рішень в сфері HRM з використанням BigData;

організаційно-методичне забезпечення та змістовне наповнення цифрових застосунків задля реалізації технологій менеджменту персоналу (HR-бот, WEB-додаток «MORJO TRACKER»), що дозволяють полегшити адміністрування технологій менеджменту персоналу в компанії.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня конкретних рекомендацій, спрямованих на удосконалення технологій менеджменту персоналу через їх адаптацію до діджиталізованого ринку праці.

Отримані наукові результати впроваджено на місцевому та корпоративному рівнях в діяльність *Департаменту економіки та інвестицій Вінницької міської ради* (акт від 17.01.2022 р.) – рекомендації щодо трансформації системи менеджменту персоналу компанії відповідно до стану місцевого ринку праці, *Державного підприємства «Електричні системи»* – концептуальні засади розвитку технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці (довідка № 484/01 від 12.12.2022 р.), *ТОВ "ЛАМПА СОФТВЕР"* – рекомендації щодо управління персоналом віддалених команд (довідка № 01062023 від 01.06.202 р.), *ТОВ «Софт Експаншен Україна»* – науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу (довідка № 08-12/23-1 від 08.12.2023), а також у навчальному процесі в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Мотивування персоналу», «Економіка праці та управління персоналом» (довідка № 301/01-13/01 від 29.11.20230 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Викладені в роботі наукові положення, висновки і

рекомендації отримані автором самостійно і знайшли відображення в опублікованих працях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які належать автору особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки і рекомендації дисертації оприлюднені і схвалені на 12-й Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки» (15 вересня 2021 р., м.Полтава), XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (20 жовтня 2021 р., м.Черкаси), Круглому столі «Глобалізація ринку праці: виклики для України» (21 грудня 2021 року, м.Київ), V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (02 грудня 2021 року, м.Київ), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ), III-ї Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (11-12 травня 2022 р., м. Запоріжжя), Monthly International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices» (July 28-29, 2022, Tallinn), II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (31 травня 2023 р., м. Львів).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 11 наукових праць загальним обсягом 3,75 д.а., з яких особисто автору належить 2,6 д.а., у тому числі: 4 статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (2 з яких у співавторстві), 7 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій та круглого столу (2 з яких у співавторстві).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 200 сторінках. Текст дисертації містить 18 таблиць, з них 8 таблиць займають 9 повні сторінки, 34 рисунків, з них 6 рисунків займають 6 повних сторінок, 3 додатки на 15 сторінках, список використаних джерел із 145 найменувань на 16 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 169 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Технологічна сутність менеджменту персоналу

Персонал традиційно виступає специфічним об'єктом управління, що обумовлено його специфічною природою. В історії філософської та економічної думки відстежується визначення місця людини в економічних процесах на мікро-, мезо-і макрорівнях та зворотної дії на неї (економіка гуманізму) як одного із ключових гносіологічних та онтологічних питань. Упродовж століть підходи до розкриття його сутності неодноразово зазнавали трансформацій: від розгляду людини як невід'ємної частини природи до людини як підприємця, інноватора, яка може безпосередньо впливати на майбутнє [11]. Колективом науковців під керівництвом д.е.н., проф.В.Я.Брича виокремлено певні етапи трансформаційних закономірностей у контексті еволюції економічних парадигм, встановлення відповідності між концептуальними поняттями, які характеризують процес управління персоналом.

Так, у працях докласичного періоду гуманістичні аспекти носили ситуативний і фрагментарний характер і зазвичай зводились до звеличення не людини як особистості, а лише її фізичних зусиль (Платон, Т. Мор, Т. Кампанелла та ін.), то починаючи з епохи Відродження (XV-XVI ст.) дані аспекти поступово стають пріоритетними не лише в мистецтві і філософії, а й в економічній думці (теорії “економічної людини” і продуктивності праці А. Сміта, трудові теорії вартості В. Петті і Дж.С. Мілля та ін.).

На початку XIX ст. Р. Оуен стає основоположником розвитку менеджменту і гуманістичних ідей у системі управління, звернувши увагу на значення задоволення потреб працівників (тривалість робочого часу, розмір заробітної плати) у досягненні виробничої мети. На межі XIX-XX ст. Ф.



Тейлор розробляє принципи управління, пропонує науковий підхід до дослідження праці, розміщення працівників на підприємстві, проводить класифікацію видів робіт працівників.

Упродовж ХХ ст. інтерес до дослідження ролі людини в економічних процесах посилюється: концепція управління трудовими ресурсами (людина розглядалася через її функцію – працю); концепція управління персоналом (людина розглядалася через її посаду); концепція управління людськими ресурсами (людина – ключовий ресурс підприємства); концепція управління людиною (людина – об’єкт і суб’єкт бізнес-процесів) [11, с.34].

Починаючи з 60-70-х рр. ХХ ст. на рівень розвитку економіки на макро- і мікрорівні безпосередній вплив здійснюють результати науково-технологічного прогресу. Зокрема, Ф. Махлуп [16], аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті та, відповідно, укріплює ідейний фундамент, закладений Й. Шумпетером, Ж. Сеєм, А. Смітом, для створення нового сектору економіки – економіки знань.

П. Друкер [22] говорить про формування суспільства знань та появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці, якого розглядає не як “витрати”, а як основний “капітал”. Крім того, лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал (здобуття освіти, підвищення кваліфікації на робочому місці, охорона здоров’я) [10].

У 80-х рр. ХХ ст. К. Вііг на конференції ООН звертає увагу учасників на роль знань у діяльності підприємств. У наступні десятиріччя це стало основою для впровадження у структурі управління підприємств такої функції як управління знаннями, а в економічній думці – концепції управління знаннями.

У 90-х рр. ХХ ст. знання все більше починають розглядатися як ключовий ресурс інноваційного розвитку цивілізації, а людина, відповідно, – як головний постачальник знань. У 1996 р. Організація економічного

співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує поняття “економіка, заснована на знаннях” (Knowledge-based economy) як економіку, яка безпосередньо заснована на виробництві, розповсюдженні і використанні знань та інформації [29].

Отже, поява концепцій управління людськими ресурсами, управління людським капіталом й управління людиною у 80-90-х рр. ХХ ст. є закономірним явищем в еволюції системи управління персоналом підприємств.

Це демонструє утвердження філософських засад звеличення ролі людини в економічних процесах і зобов’язує розглядати персонал не тільки як об’єкт, а й як суб’єкт економічних відносин у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, отриманні максимального прибутку та оптимізації процесів використання ресурсів.

Перш ніж говорити про технології менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, важливо сформулювати логіко-структурну схему цього комплексного управлінського поняття (рис.1.1) на основі тлумачення основних наукових категорій, що складають структуру даного поняття.

Менеджмент в науковій та довідковій літературі розглядається як [103]:

– процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації;

- вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;

- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Персонал - це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.



Рис.1.1 Схема виведення поняття «технології менеджменту персоналу»

*Джерело:* розроблено автором

Під персоналом д.е.н., проф. Шубалий О. пропонує розуміти сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника [98].

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунути пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Технологія на думку науковців має такі три основні тлумачення

[9,19,24]:

- це мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів у процесі виробництва продукції;

- сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів та наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення;

- сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.

В свою чергу, більший інтерес з точки зору менеджменту та об'єкту дослідження в даній роботі, представляє вивчення сутності поняття «технологія управління», що в літературі набуває наступних ідентифікацій[19]:

- безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи через прийняття й реалізацію господарських рішень;

- певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень, визначає найефективніші методи та інструменти їх упровадження на практиці;

- сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства;

- послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних і конкретних цілей організації.

Слід зауважити, що у науковій роботі Гуцуляк Н.П. введено поняття, що є синонімічним поняттям «технології менеджменту персоналу» -це поняття «HRM-технології» [24, с.113], яке розглядає в умовах нової економіки. HRM-технології в новій економіці – це комплекс інноваційних методів й інструментів менеджменту персоналу, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, які надійно забезпечують досягнення заданих результатів в сфері управління людськими ресурсами організації в процесах вирішення актуальних бізнес-завдань відповідно до цільових стратегій розвитку [24, с.114].

На думку дослідниці, відмінністю HRM-технологій порівняно з традиційними методами та прийомами управління персоналом є також потенційні можливості підвищення продуктивності HRM-процесів через їх повну, а частіше – часткову автоматизацію на підґрунті використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [24].

Зауважимо, що доцільність розмежування двох понять «HRM-технології» та «технології менеджменту персоналу» вбачаємо через різну рівневість даних категорій. Так, говорячи про людські ресурси та їх управління (HRM) можемо охоплювати всі рівні – від глобального до корпоративного, а якщо є потреба сконцентрувати увагу саме на корпоративному та індивідуальному рівнях управління, то в цьому аспекті більш точним буде поняття «технології менеджменту персоналу». Вважаємо, що дослідження технологічної сутності менеджменту персоналу (додатково до системного його тлумачення) в сучасних умовах, які пов'язані з тотальною цифровізацією всіх економічних процесів та сфер суспільного життя, є більш важливим з точки зору ймовірності алгоритмізації та оцифрування процесу менеджменту персоналу та окремих його функцій.

З метою систематизації розуміння менеджменту компаній відносно того, які технології менеджменту персоналу будуть більш дієвими в тих чи інших умовах пропонуємо класифікувати ці технології (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація технологій менеджменту персоналу

Класифікаційна ознака	Типи технологій менеджменту персоналу
За стадією менеджменту персоналу	Технології формування персоналу Технології використання персоналу Технології розвитку персоналу Технології HR-аналітики Технології вивільнення персоналу
За цільовим призначенням	Технології пошуку та відбору персоналу Технології адаптації персоналу Технології розвитку персоналу Технології оцінки персоналу Технології мотивації персоналу Технології організації діяльності персоналу та управління робочим часом Технології підтримки командного духу
За сферою використання	Індивідуальні технології Командні технології Організаційні технології
За масштабом впливу	Стратегічні Операційні Тактичні
За характером реалізації	Класичні Цифрові Змішані
За інструментарієм реалізації (для цифрових та змішаних HR-технологій)	Технології, що використовують соціальні мережі Технології, що використовують комунікаційні роботи (чат-боти) Технології, що використовують аналіз великих даних Технології, що використовують хмарні технології Технології, що використовують штучний інтелект Комплексні технології менеджменту персоналу
За ступенем регламентації	Регламентовані Не регламентовані

*Джерело:* розроблено автором

Дана класифікація може бути розширена новими типами, що будуть виникати в результаті розширення сфери діджиталізації в HRM.

## **1.2 Вплив розвитку цифрової економіки на трансформацію системи та технологій менеджменту персоналу**

Сьогодні глобальний тренд цифрової економіки вступає в активну фазу свого розвитку. У провідних країнах світу концепцію "Індустрія 4.0" розробки цифрових технологій як на державному, так і на корпоративному рівні почали масово розвивати в державних програмах і стратегіях бізнесу. Практична площина рішення цих питань досить швидко актуалізується, що є відповіддю на системні виклики.

Цифровізація призводить до того, що програмні продукти і апаратні інструменти, які забезпечують обмін інформацією в рамках єдиного інформаційного поля, стають важливими елементами бізнес-процесу нарівні з людськими ресурсами. Розвиток цифровізації економіки обумовлює запровадження нових, актуальних викликам часу, технологій та інструментів управління бізнесом. Враховуючи, що зазначені процеси спричиняють значний (і не завжди позитивний) вплив на персонал компаній, корпоративні системи менеджменту персоналу мають невідкладно трансформуватися.

Еволюційний характер Індустрії 5.0 проявляється в доповненні та розвитку технологій Індустрії 4.0, до числа яких належать наступні [62]:

1. Ощадливе адитивне виробництво.
2. Прозорий виробничий сервіс.
3. Гіпер-кастомізація.
4. Кіберфізичні когнітивні системи.

Отже, еволюція технологій Індустрії 5.0 відрізняється від цифрової революції Індустрії 4.0 тим, що трансформує людську працю у спільну діяльність роботів і креативних особистостей з метою продукування кастомізованих продуктів і послуг, які відповідають смакам, побажанням та фінансовим можливостям споживачів [62].

Важливою рисою Індустрії 5.0. в контексті теми дослідження є те, що вона робить працівників більш значимими та сильнішими через

використання цифрових пристроїв, й уособлює, таким чином, людино-центричний підхід до використання технологій [74].

Україна взяла курс на розбудову цифрової економіки, ухваливши Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [51]. Відповідно вказаної Концепції, у класичному розумінні, поняття “цифрова економіка” означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані, як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях [51].

Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому. Основними цілями цифрового розвитку є [51]:

прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;

трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;

технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;

доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;

реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.

Отже, розбудова цифрової економіки пов’язана з вирішенням завдань, спрямованих на розвиток штучного інтелекту, технологій блокчейну, кріптовалюти, цифрової медицини та освіти, уберізації тощо.

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки в Україні залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі – інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). За умови реалізації цільового (форсованого) сценарію очікується, що у 2030 р. частка цифрової економіки в Україні складе 65% ВВП [97].

У цифровій економіці змінюється як характер праці, так і вся система



трудових відносин. Цифрові технології створюють специфічний процес праці, вносять суттєві зміни до її елементів: предмета, засобів, технології, організації та результатів праці. В інформаційній економіці саме інформація є предметом праці [70].

Звісно, розвиток діджиталізації викликає появу робочих місць нового типу, змінюючи характер, умови праці, кваліфікаційні вимоги для працівників. З швидким розвитком та трансформацією ринок праці зазнає змін у соціально-трудовах відносинах. З одного боку, це поява нових робочих професій та місць, дистанційне навчання, робота у віддаленому режимі. З іншого боку - ризик зростання безробіття.

За оцінками McKinsey&Co, у світі до 2030 р. через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400 –800 млн осіб (від 15% до 30% світової робочої сили) [97]. Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60% усіх професій мають щонайменше 30% видів діяльності, які може бути автоматизовано за допомогою сучасних технологій. За даними European Commission, близько 50% поточних робочих місць у світі теоретично можна автоматизувати [97].

Поділяємо думку науковців з приводу того, що розвиток цифрової економіки є багатограним процесом, який здійснює як позитивний, так і негативний вплив на зайнятість [48]. І це необхідно враховувати при оцінці майбутніх наслідків розвитку цифрових технологій, у тому числі, у сфері зайнятості. При цьому однозначним є висновок про те, що цифровізація приносить економічне зростання, створення нових робочих місць, кращі умови життя людей [48].

Слід зазначити, що останнім часом внаслідок процесів діджиталізації економіки відбувається глибоке взаємопроникнення національних економік і формування глобального економічного цифрового простору. Це створює передумови для формування і розвитку нового виду зайнятості – цифрової. Цей вид зайнятості передбачає використання цифрових технологій на всіх

етапах процесу праці та формування соціально-трудоких відносин між суб'єктами ринку праці з їх допомогою [141].

Цифрова зайнятість відноситься до гнучких форм і має всі ознаки: гнучкий графік роботи, дистанційне робоче місце, відсутність довгострокових трудових контрактів, низький рівень соціальної захищеності працівників.

Працівник може самостійно вибирати, яку роботу виконувати, з якого місця її виконувати, за яким графіком працювати, в компанії якої країни працювати (не змінюючи місця проживання). Цифрова економіка робить ринок праці мобільним та глобальним, надає нові можливості як працівникам, так і роботодавцям.

Праця в умовах цифрової економіки дає нові можливості для організації роботи в нових умовах. Діджиталізація праці нерозривно пов'язана з інноваційними рішеннями.

Діджиталізація в широкому розумінні – це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [54, с. 52]. Також діджиталізацію розглядають як пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації процес, який він визначив, як «оцифровування буття» [89, с. 95].

Діджиталізація необхідна насамперед для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволенні їх потреб [99].

Наразі, в процесі діджиталізації на ринку праці доволі активно відбувається заміна інтелекту людини штучним інтелектом. Проте, зазначимо, що працівники повністю не замінюються технологіями, вони переходять на нові робочі місця, де робота вимагає застосування знань до використання досконалих технологій.

Драйверами розвитку ринків в умовах цифрової економіки, у тому числі – ринків праці та освіти виступають [36]:

1. Глобалізація та економічне зростання
2. Невизначене майбутнє праці і навичок
3. Глобальне зростання населення
4. Технологічні досягнення

В умовах цифрової економіки соціально-трудові відносини зазнаватимуть радикальних зміни у трьох напрямках [70, с 69-70]:

змінюються межі традиційного поділу праці, стираються кордони професій, прискорюються темпи «вимирання» традиційних професій, виникають нові, раніше непрогнозовані;

змінюються форми зайнятості. Поряд з традиційними контрактними формами реалізації трудових відносин активно розвиваються зайнятість у вигляді фрілансу, краудсорсинга, інсорсинга, гнучких форм включення професіоналів у трудову діяльність, дистанційна зайнятість, проєктна форма зайнятості;

підвищується мобільність людини (просторова, міжпрофесійна, міжгалузева, внутрішньофірмова) протягом всієї трудової діяльності.

Таким чином, задля забезпечення успішної діяльності в умовах розвитку цифрової економіки, в системі менеджменту персоналу, що запроваджена в компанії, мають бути трансформовані технології рекрутингу та навчання персоналу, адміністрування, планування кар'єри, корпоративних комунікацій та мотивування персоналу тощо.

Науковцями доволі детально вивчено особливості (ознаки) діджиталізованого ринку праці, що в свою чергу визначають конструкцію корпоративних систем менеджменту персоналу та набір відповідних технологій. Туль С.І. у своєму дослідженні, вивчаючи глобальний ринок праці виокремлює такі його особливості: зростання обсягів робіт, виконаних за рахунок використання цифрових технологій; збільшення кількості електронних бірж праці (посередників між працівниками та роботодавцями); зростання загальної кількості незалежних самозайнятих професіоналів-фрілансерів; поява нових форм праці на основі укладання контрактів на

тимчасове працевлаштування (нульових трудових договорів / zero hours contract, парасолькових договорів / umbrella contract); поширення краудсорсингу (залучення «розумного натовпу») [96, с.7]. Вважаємо за необхідне акцентувати, що ці особливості каскадуються відповідно на національний ринок праці, галузеві та територіальні його сегменти, а в подальшому – на корпоративну систему менеджменту персоналу.

Діджиталізація ринку праці призводить до появи нових трендів в сфері зайнятості та менеджменту персоналу, які на думку науковців та експертів в сфері ринку праці будуть розвиватися до 2030 р. [36]: зміна структури зайнятості, навчання впродовж життя, автоматизація та роботизація, зростання тривалості економічного активного життя людини, зміна набору вимог (компетенцій) до працівників, зростання попиту на мультипотенціальних працівників, зміна соціальних стандартів тощо.

Одним з ключових трендів на ринку праці в умовах діджиталізації економіки є зростання варіативності зайнятості. До традиційної зайнятості все більше додається фрилансінг, часткова зайнятість, дистанційна робота (remote).

«Remote» (віддалена або дистанційна зайнятість) має такі різновиди:

робота поза офісом компанії на постійній або тимчасовій основі;

короткострокова (1-2 дні на тиждень, в т.ч й у системі гібридної зайнятості) або довгострокова (понад 1 тиждень);

добровільна чи вимушена (через стан здоров'я, карантинні обмеження, військові дії в регіоні та ін.).

На основі вивчення наукових публікацій, що присвячені проблематиці віддаленої зайнятості (ремоут) та узагальнення практичного HR-досвіду в ІТ-сфері визначено основні відмінності віддаленої роботи, що переважає в умовах діджиталізації ринку праці, від традиційної зайнятості (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Зіставлення особливостей віддаленої роботи та зайнятості  
на традиційному робочому місці**

<b>Традиційне робоче місце</b>	<b>Дистанційна робота</b>
Керівник бачить та контролює співробітників в будь-який момент робочого часу	Робота співробітників контролюється за результатами
Є контроль за кількістю робочого часу	Контроль за відпрацьованим часом здійснюється через цифрові інструменти або за результатами роботи
Простір «змушує» співробітників спілкуватися	Інструменти «змушують» співробітників спілкуватися
Відчуття роботи «змушує» працювати продуктивно	Цифрові інструменти «змушують» працювати ефективно
В офісі є HR, який оперативно вирішує проблеми з персоналом	HR діагностує та вирішує проблеми дистанційно

*Джерело:* розроблено автором

Як і інші види зайнятості, дистанційна робота має свої переваги та недоліки, що мають бути враховані менеджментом компанії при переведенні персоналу на даний вид зайнятості. Так, за умови правильної організації, вона надає, зокрема, такі можливості працівникові:

зростання продуктивної частини робочого дня; зниження рівня сторонніх відволікань;

можливість побути наодинці та сконцентруватися на робочому завданні;

зниження багатозадачності; краща адаптація процесу праці під особисті потреби і можливості працівника тощо.

В умовах діджиталізації економіки відбувається зміна структури зайнятості, що призводить до трансформації відносин роботодавця і працівників. Розмиваються жорсткі корпоративні ієрархії та робочі

субординації, натомість інтенсивно розвиваються численні форми горизонтальної співпраці; необхідною практикою стає «lifelong learning» - навчання і перенавчання впродовж усього життя. Вміння вчитись та перенавчатись буде серед топових skills на ринку праці 2030 року.

У світі спостерігаються високі очікування щодо скорочення традиційної зайнятості через автоматизацію праці. McKinsey Global Institute прогнозує, що до 2030 року через автоматизацію зайвими стануть загалом 400 млн. робочих місць (15% від всіх у світі). Сфери діяльності та спеціальності, які технічно легко та/або економічно доцільно регламентувати та алгоритмізувати, будуть «автоматизовані» досить швидко.

Поза автоматизацією залишаться складні професії, які алгоритмізувати неможливо, й також прості професії, які алгоритмізувати недоцільно, бо використання людини обійдеться дешевше. Крім того, автоматизація створюватиме нову зайнятість, нові робочі місця, пов'язані з алгоритмізованими процесами – спеціалістів з машинного навчання, робототехніки, Big Data тощо.

Впродовж останніх десятиліть вимоги роботодавців до набору компетенцій робітників суттєво змінились та ускладнились. Сучасний роботодавець все частіше обирає робітника, керуючись не лише тим, які у нього hard skills (професійні навички), а й звертаючи увагу на його soft skills (особистісні якості) та digital skills (цифрову грамотність).

В умовах діджиталізації ринку праці та поширення віддаленої зайнятості акцент в системі менеджменту персоналу переключається саме на digital skills (здатність раціонально та безпечно користуватись цифровими пристроями та операційними системами, вільно орієнтуватись в інтернеті, соціальних мережах, робочому цифровому просторі; навички самомеджменту й тайм менеджменту; вміння працювати ізольовано, самостійність, навички письмової комунікації тощо).

У роботі Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. структуровано подано ключові компетентності упродовж життя та структура цифрової компетентності

[56,с.12], які можуть бути використані системами розвитку персоналу для підготовки працівників нового типу як орієнтири щодо тематики навчання персоналу.

У найближчому майбутньому все більшим попитом користуватимуться працівники, які мають широкий спектр вмінь, навичок, інтересів, професійних досвідів, так звані «універсали». Наявність такого «мультипотенціалу» вигідна як працівнику, так і роботодавцю. Перший розширює власні можливості на ринку праці та стає більш міцним відносно ризиків, а роботодавець отримує можливість використовувати як профільну компетенцію працівника, так і його інший бекграунд (професійний та/або соціальний). Для бізнесу це надзвичайно вигідно і в умовах скорочення чисельності робочої сили, кадрового дефіциту, й з точки зору можливості економити кошти на персоналі (коли замість двох працівників один виконує той же самий обсяг робіт, або перелік професійних функцій).

У 2030 році у світі можуть набути певного поширення нові соціальні стандарти, які суттєво впливатимуть на ринки праці – безумовний базовий дохід і скорочення робочого тижня (частина країн світу вже почали запроваджувати таку практику) [36].

Безумовний базовий дохід – це гарантований дохід людини без будь-яких умов. Сьогодні тривалість робочого тижня є різною в різних країнах, і майже скрізь поступово скорочується. Але таке скорочення – це природній процес. Разом з тим до порядку денного 21 століття може бути внесений новий соціальний орієнтир, наприклад, 35-годинний, або 4-денний робочий тиждень. Відповідно, цифрова економіка обумовлює нові тренди в розвитку освіти, що пов'язані з наступним: перехід від пасивного навчання до активного, перехід значної частки навчального процесу в онлайн та віртуальне середовище, персоналізація навчання та орієнтації навчання на компетентності, затребувані ринком; навчання стратегіям адаптації: вміння побачити можливість, винахідливість, здатність контролювати своє самопочуття та емоції; розвиток (поширення) неформальної освіти.

Ключові ознаки неформальної освіти – доступність і добровільність. Найбільша частка неформальної освіти – це освіта для дорослих. Неформальна освіта у різних країнах набуває різного змісту – від заповнення прогалін у базовій освіті до отримання знань для професійної діяльності.

За даними ЮНЕСКО, у найбільш розвинених країнах світу у системі освіти і навчання (формального і неформального) зайнято 30-40% населення у віці 25- 64 роки. Більша частка освіти дорослих в ЄС – це неформальна освіта. Очікується, що найпоширенішими формами освіти у 2030 р. будуть дистанційний менторінг та персоналізація та індивідуальна освітня траєкторія [36]. Очікується, що найближчим часом стрімко розвиватиметься інфраструктура вторинного освітнього контуру, а вміння вчитись та перенавчатись буде серед топових skills на ринку праці 2030 року.

Отже, технології менеджменту персоналу, що використовуються компаніями будуть трансформуватися паралельно цим зазначеним трендам розвитку ринку праці та освіти. У разі, коли ці процеси будуть перебувати в дисонансі, а компанія буде не спроможна відповідним чином підналаштувати систему менеджменту персоналу під умови діджиталізованого ринку праці, це буде мати безсумнівно негативні наслідки як для працівників, так і для компанії, і як результат, для економіки в цілому.

Враховуючи вищевикладене, візуалізуємо модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу рис. 1.2.

Основними елементами цифровізації, що будуть прискорювати процес формування працівників нового типу (Е-працівників) є:

1. Перетворення даних у цифровий формат: цифрове кодування тексту, зображень, аудіо та відео, що дозволяє легке зберігання, обробку та передачу інформації.

2. Інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя: трансформування способів спілкування, навчання, роботи та відпочинку, інтегруючи цифрові рішення у різні сфери діяльності.



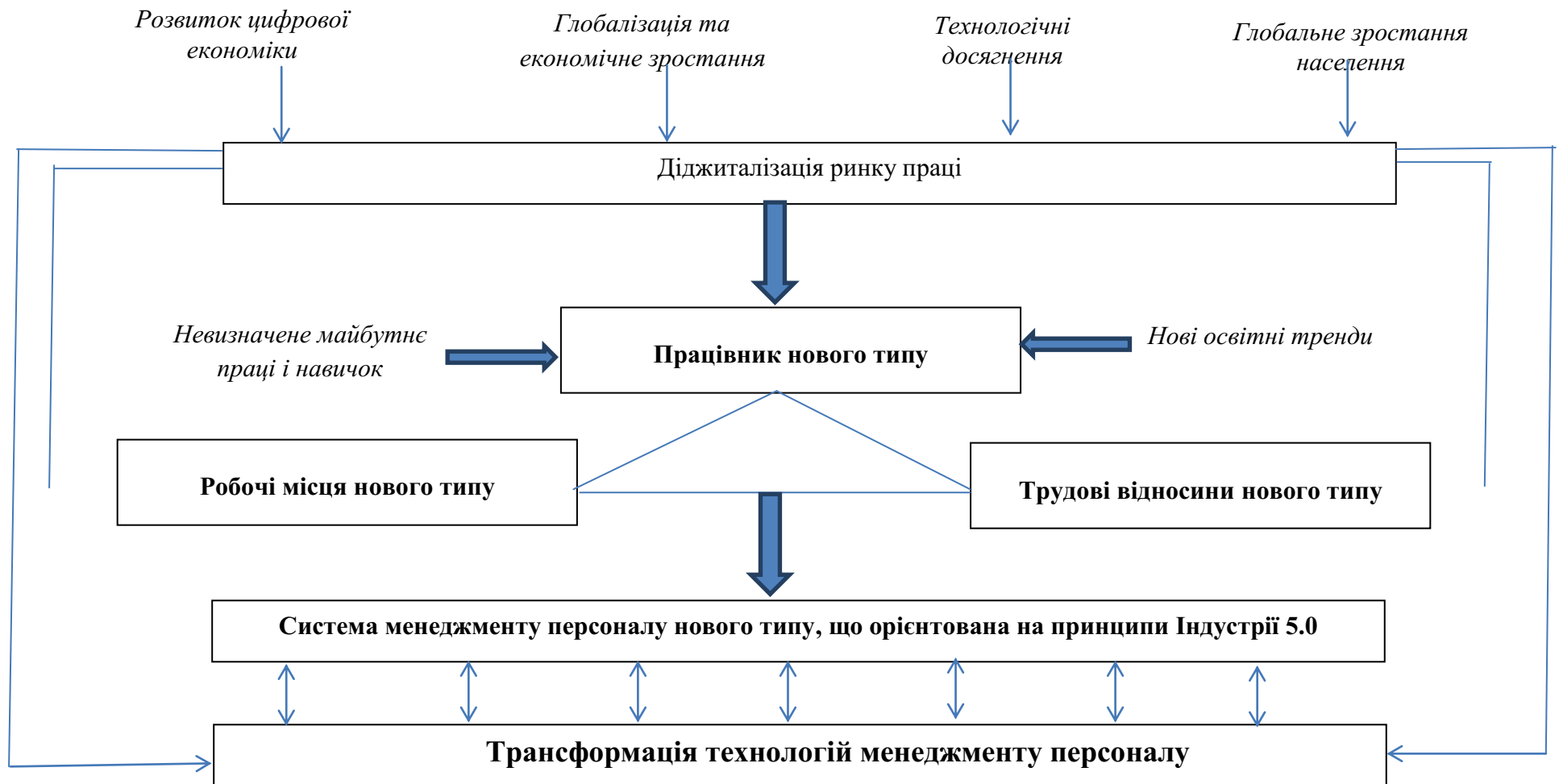


Рис. 1.2. Модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу

*Джерело:* розроблено автором

3. Використання Інтернету та мобільних технологій, що забезпечують миттєвий доступ до величезної кількості інформації та сервісів.

4. Автоматизація та використання штучного інтелекту.

Розвинуті цифрові навички, гнучкість та мобільність, а також високий рівень самодисципліни та мотивованості – це ті навички, що будуть відрізняти *працівника нового типу*.

Основними ознаками *робочого місця нового типу* будуть:

1. Віртуальне робоче місце, що знаходиться за межами офісу.
2. Високий рівень діджиталізації.
3. Висока залежність ефективності праці від технічного рівня оснащення.

На відміну від традиційних, *трудовим відносинам нового типу* будуть присутні такі риси, під які має бути налаштована система менеджменту персоналу:

1. Гнучкий графік роботи
2. Мають більш вільний характер, ніж традиційні
3. Коротші за тривалістю, ніж традиційні
4. Оформляються та адмініструються в цифровій формі
5. Повна власна відповідальність працівника за організацію робочого місця та безпеку під час трудового процесу
6. Висока частка використання запозиченої праці

Запропонована модель може бути використана в якості інструменту стратегічного управління соціально-економічними системами на національному й регіональному рівні та складовими системи менеджменту персоналу - на корпоративному рівні. Також зазначимо, щоб розроблена модель ефективно працювала на корпоративному рівні, HR-менеджери компаній перш за все мають потрапити в цю когорту працівників нового типу, оскільки в іншому випадку вони не будуть спроможні розвивати необхідні навички у персоналу. Вважаємо, що надзвичайно актуальним в цьому контексті є розробка моделі передатних компетентностей HR-

менеджера, методологія формування якої напрацьована науковцями КНЕУ імені Вадима Гетьмана (А. Колот, Г. Лопушняк, О. Кравчук, І.Варіс, І.Рябоконт) [129]. Схожої думки, про сучасні компетентності HR-менеджерів, що повинні володіти сучасними технологіями і одночасно трансформувати базові HR-процеси в своїй роботі дотримуються Збрицька Т.В. та Сорока О.В. [38]. Отже, підготовка так званих «лідерів змін» обов'язково має передувати трансформації технологій менеджменту персоналу.

Слід зауважити, що у 2020 р., паралельно з діджиталізацією економіки на ринок праці та відносини зайнятості у всьому світі починає впливати пандемія COVID-19 і цей вплив є надзвичайно негативним. Так, у ході дослідження визначено такі основні прояви впливу пандемії на ринок праці України:

1. Зростання безробіття. За даними Державної служби зайнятості кількість офіційно зареєстрованих безробітних зросла з 338 тис. осіб станом на 01 січня 2020 року до 518 тис. осіб станом на 01 липня 2020 року.

2. Зростання попиту на дистанційну роботу. За даними сервісу OLX Робота у квітні 2020 року кількість запитів «віддалена робота» зросла на 83% у порівнянні з лютим того ж року.

3. Повернення трудових мігрантів. За різними, в тому числі – офіційними, оцінками під час пандемії COVID-19 в Україну повернулось від 300 тис. до 2 млн. трудових мігрантів. Мігранти, що повернулись, збільшили тиск на ринок праці України та підвищили пропозицію робочої сили.

Узагальнюючи вищевикладені тренди, поділяємо думку Кушнерик О.В. щодо актуальних та перспективних можливих напрямів розвитку HR-менеджменту [102]:

- перехід системи HR-менеджменту здебільшого на аутсорсинг, із залученням консалтингових компаній, які будуть проводити аудит, збір, аналіз показників діяльності, визначати вплив різних факторів на них, брати участь (на правах експерта) в управлінні компанією та розробляти стратегію діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що кваліфікованих менеджерів

(HR-менеджерів) із комплексними підходами для вирішення управлінських проблем важко знайти, а також у майбутньому буде недоцільно подвоювати ці функції;

– компетенції HR-працівників будуть спрямовані на створення відповідних стратегій, що становитиме основу HR-менеджменту. Це дозволить створювати нові посади з відповідним функціями. Отже, працівники з управління персоналом будуть перепрофільовані у працівників, які не тільки будуть розуміти, аналізувати вплив HR, але й зможуть здійснювати управління бізнес-процесами та створювати стратегію зростання бізнесу;

– HR-менеджмент буде будувати свою роботу на масивах даних та застосовуватиме аналітичні дані. Головним завданням hr-процесів буде вивчення впливу управління персоналом на продуктивність праці персоналу, на збільшення прибутку підприємства, на налагодження бізнес-процесів в організації тощо;

– робота «home-office» – управління людськими ресурсами дистанційно. Так, останнім часом у зв'язку з світовою пандемією COVID-19 весь світ стикнувся з проблемою відділеної роботи. Перед hr-працівниками постало питання, як забезпечити управління персоналом та створити умови для працівників поза межами робочого місця, а також забезпечити безперебійну роботу компанії;

– HR-менеджмент – важливий елемент управління компанією в майбутньому, з урахування нових підходів до бачення цього поняття. Зважаючи на це, завданням компаній є створення індивідуальних підходів до кожного працівника з метою визначення для них найефективнішого для підприємства роду діяльності, тобто створення мобільності персоналу (управління персоналом), вивчення сильних та слабких сторін персоналу, можливостей та потенціалу;

– переміщення епіцентру концентрації менеджменту з автоматичних процесів на результативні. Протягом останнього часу підприємства

створювали автоматичні процеси в HR-менеджменті, такі як нарахування заробітної плати, ведення обліку персоналу, створювали системи з підбору персоналу, навчання персоналу, оцінки тощо. У зв'язку з тенденціями на ринку праці постає питання в необхідності відбору кадрів з метою використання їхньої праці найбільш продуктивно. Вкладені ресурси повинні повертатися в компанію в значно більшому розмірі, ця умова є важливою для успішних компаній. Зважаючи на це, для ефективного HR-менеджменту необхідно забезпечувати зручні умови для роботи персоналу.

Досліджуючи сучасні підходи до реалізації функцій менеджменту персоналу вітчизняні та зарубіжні науковців виокремлюють новий вид менеджменту «цифровий менеджмент» (Крістофер С., Чорна Н. та інші), що є основою інноваційного суспільства, в основі якого культивуються інновації та діджиталізації. Відповідно в контексті даної теми роботи можна говорити й про виникнення *цифрового менеджменту персоналу* під яким пропонуємо розуміти систему методів та технологій управління персоналом, що ґрунтується на процесах діджиталізації, надає перевагу цифровим інструментам менеджменту та спрямована на розвиток людського капіталу компанії в умовах діджиталізації ринку праці та формування трудових відносин нового типу.

Поширюючи висновки Літоровича О.В. на менеджмент персоналу, зазначимо, що класичні функції управління персоналом в умовах діджиталізації реалізуються через такі особливі види управлінської діяльності, як [70]:

управління з використанням автоматизованих технологій опрацювання, аналізу та прогнозування великих масивів даних (Big data);

орієнтація на конкретного споживача;

висока адаптація до змін;

висока швидкість прийняття рішень;

отримання та опрацювання даних у

режимі реального часу.

HR має можливість революціонізувати весь досвід співробітника шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг.

На думку Г.І.Писаревської HR (менеджмент персоналу) в цифровому світі можливо представити наступним чином:

1. Розробка мобільних додатків з урахуванням досвіду користувача від початку і до кінця є новою дисципліною для HR, яка поєднувала в собі дизайн – мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

2. Цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику, і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи співробітників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники надають рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії і програми цифрового управління персоналом.

При цьому розвиток HR – Digital відбувається під впливом таких імперативів [83]:

потреба в доступі до соціальних мереж і корпоративних ресурсів з особистих гаджетів;

соціальна взаємодія з мультимедійними можливостями між членами проєктів і зворотним зв'язком для з'єднання з керівниками;

доступність всіх видів навчань (відео, аудіо, курси, презентації) з будь-якого цифрового джерела;

мобільний роботодавець - нові способи ефективного рекрутингу;

використання та інтеграція сторонніх даних про співробітників і здобувачів з соціальних медіа платформ;

використання штучного інтелекту і великих даних в управлінні талантами;

інтеграція Big Data з HR – Digital.

У ході дослідження проаналізовано міжнародний досвід використання Digital технологій, що дозволило узагальнити його нові інструменти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Нові інструменти Digital технологій в HR, що використовуються  
в зарубіжних компаніях**

Назва Digital технології в HR	Характеристика технології та її вплив на систему менеджменту
1	2
1. Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність	Важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність команд і допоможе налагодити внутрішню комунікацію. В цій ситуації необхідним є перехід від управління кадрами до управління командою і процесами
2. Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді.	Новітня структура управління персоналом включає «сервіси для співробітників», наприклад чат-боти. Доцільно використовувати Hurma Systems – система дозволяє стверджувати відпустки і вихідні, оцінювати успіхи співробітників, відстежувати заявки від кандидатів і ділитися вакансіями в соцмережах.
3. Постійний контроль ефективності	Нові інструменти дозволяють отримувати інформацію від співробітника про стан його справ в реальному часі. Одне з таких рішень – BetterWorks. З його допомогою можна ставити завдання і запитувати зворотний зв'язок від колег. Додаток дозволяє безпосередньо спілкуватися з керівником навіть в найбільшій компанії.
4. Зворотній зв'язок, залученість і аналітика	Форми зворотнього зв'язку динамічно розвиваються, і вже є можливим задавати питання співробітникам і отримувати відповіді на них буквально в реальному часі. Також доцільно налаштувати автоматизовану систему, яка буде відслідковувати окремі ситуації, отримувати відгуки про них і видавати рекомендації про необхідні поліпшення.
5 Нова хвиля корпоративного навчання	Настає час інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Носії знань в новій конфігурації – не тільки викладачі, а й самі співробітники. Можуть використовуватись інтерактивні навчальні платформи, дистанційне навчання, платформи мікронавчання, інструменти

## Продовження табл.1.3

1	2
	подачі матеріалу (авторське відео, ділові ігри, моделювання ситуацій, VR), бібліотека змісту (LYND A, UDACITY, EDX, SKILLSOFT), платформи управління навчанням (LMS, CORNERSTONE, WORKDAY, LITMOS), сховище історії навчання (GRASSBLADE, SALTBOX).
6. Інновації на ринку рекрутингу	Включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників. Замість сайтів пошуку роботи з'являються системи відстеження резюме і оцінювання компетенцій, замість особистих зустрічей – відео-інтерв'ю. Одне з рішень для рекрутингу – BreezyHR, що дозволяє
	відстежувати всі стадії, які проходить людина при прийомі на роботу. Нові інструменти допомагають шукати людей, здатних швидко навчатися і адаптуватися.
7. Благополуччя (well-being) як HR-метрика	Поняття турботи про співробітників розширилося. Компаніям важливо, щоб люди вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і були продуктивними. Технології тепер дозволяють виміряти рівень енергії співробітників і з'ясувати, чому сил не вистачає.
8. Людиноцентрична аналітика	Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди і інші ключові показники
9. «Розумне» самообслуговування	Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів. А додаток з голосовим набором допоможе пройти тренінги з дотримання корпоративних політик
10. HR як драйвер інновацій	Фахівці з менеджменту персоналу генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять необхідні рішення. HR – відділи з споживачів стали замовниками.

Джерело: складено на основі [61,83,85]



Отже, сучасні системи менеджменту персоналу та ейчари безпосередньо беруть участь в розробці продуктів, експериментують з новими моделями управління ефективністю, стратегіями навчання, думають, як знизити упередженість в рекрутингу і шукають методи набору і навчання персоналу. Виходячи з цього, процес трансформації технологій менеджменту персоналу відбувається доволі стрімко, а подекуди й ця трансформація стає революційною, не просто розвиває ту чи іншу HR-функцію, а корінним чином змінюючи технології та методи роботи з персоналом.

### **1.3 Інформаційне забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці**

В сучасних умовах процеси діджиталізації охоплюють різні сфери управлінської діяльності, у тому числі й менеджмент персоналу (HRM). Цифрова трансформація HRM – процес зміни операційних процесів HR на користь автоматизації та використання big data, які вирішують подвійне завдання: перетворення звичних практик HR та перетворення персоналу за допомогою таких практик [138]. Сама big data пропонуємо розглядати як основу інформаційного забезпечення трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці та підґрунтя на якому буде вибудовуватися сучасна система менеджменту персоналу, а й відповідно, прийматимуться більш ефективні управлінські рішення за всім спектром функцій щодо управління персоналом.

Великі дані (Big Data) стали помітним феноменом розвитку інформаційних технологій пост-індустріального суспільства і впливають на різні аспекти життєдіяльності, а їх актуальність визначається прискоренням збору і накопиченням великих масивів емпіричних даних з різноманітних сфер діяльності суспільства [118]. На думку фахівців, аналіз великих даних буде популярним ще років десять мінімум, а застосовуватимуть його чи не в кожній галузі. Рішення, побудовані на аналітиці даних, будуть корисними

дуже довго (можливо, навіть нескінченно). Бізнеси, які не використовуватимуть дані, або програють конкурентам, або взагалі зникнуть [124].

Зовсім нещодавно велика аналітика даних дозволила вирішувати нові дослідницькі питання в сфері менеджменту. Дані, які колись було важко зафіксувати, тепер можна отримати із соціальних мереж, відеокамер, датчиків, записів телефонних дзвінків та інших джерел. Сфера управління персоналом також почала включати спеціалізовану аналітику даних у процеси прийняття рішень. На сьогоднішній день значна частина була зосереджена на обстеженні кандидатів у процесі найму, використовуючи програмне забезпечення для сортування програм для працевлаштування та джерел пошуку, щоб зменшити адміністративні витрати в межах функції HR [142]. З точки зору кадрів, це має сенс: пошук та відбір кандидатів є головним, складним завданням для персоналу кадрових підрозділів. Загальнодоступні бази даних надають великий обсяг даних для сортування для аналізу профілів, які можуть передбачити відповідний процес найму, а доступ до цих баз може коштувати значно дешевше, ніж обробка резюме вручну, при цьому зростає ймовірність опитування відповідних кандидатів, не обробляючи невідповідних. Проте, з точки зору загальної ефективності компанії, аналітика великих даних, пов'язаних з менеджментом персоналу, не повинна обмежуватися лише обстеженням кандидатів або адміністративною ефективністю. Натомість використання великих даних у HRM має бути спрямоване на фіксацію стратегічного зв'язку між людським капіталом та рентабельністю, визначення того, як функція персоналу може підвищити навички та знання працівників для розвитку конкурентних переваг та покращення загальної ефективності фірми.

Якщо брати до уваги тенденції зростання впливу економіки, основаної на даних (data driven economy) то очікується найбільше застосування великих даних для підтримки прийняття рішень, прогнозування, моделювання та візуалізації. Метою використання великих даних є: покращення процесу

прийняття рішень, управління ризиками, розвиток нових продуктів, підвищення маржі тощо [136].

Узагальнення досвіду використання аналітики великих даних в компаніях світу [115, 119, 138, 142] дозволяє визначити коло управлінських завдань, які можуть бути вирішені з їх використанням в сфері менеджменту персоналу:

рекрутинг, у т.ч. пошук талантів;

передбачення трудової поведінки персоналу різних соціальних та професійно-кваліфікаційних груп;

оптимізація робочих процесів та формування оптимальних графіків роботи;

прогнозування звільнень працівників та планування плинності кадрів;

вимір продуктивності та ефективності праці;

визначення мотиваційних програм, компенсацій та пільг, які призводять до підвищення якості продукції, поліпшення обслуговування клієнтів;

формування дієвої системи навчання та розвитку персоналу, визначення навчальних програм, що призводять до підвищення продуктивності праці або більшої кількості нововведень;

аналіз внутрішніх комунікацій;

кластеризація співробітників;

визначення досвіду ефективного управління.

Обробляючи великий обсяг даних, які постійно збираються з різних джерел, великі дані дозволяють прогнозувати аналітику. Прогностична аналітика визначає взаємозв'язки, які можуть допомогти HR визначити, які рішення є ефективними та як найкраще розподілити наявні людські ресурси. За даними Marler and Boudreau, менеджерів з персоналу, які чітко фокусується на бізнес-питаннях, не вистачає. Вони, як правило, зосереджуються на адміністративних витратах на обробку заявок чи на онбордінгу нових працівників, а не на загальну прибутковість фірми [119].

Менеджер з персоналу сучасної компанії має володіти потужними знаннями щодо її бізнес-моделі та орієнтації на аналіз конкретних можливостей, що надають компанії конкурентну перевагу, а також критичні процеси, системи та людські ресурси, що забезпечують ефективність цих можливостей. Зокрема, HR повинен вміти продемонструвати, як за допомогою прогностичного аналізу аналітика великих даних може покращити організаційні можливості, що мають вирішальне значення для конкурентної переваги. Оскільки кожна компанія має свої унікальні стратегічні цілі, то й сфера використання аналітики великих даних в системі менеджменту персоналу буде індивідуальною. Наприклад, ті компанії, які зосередились на якості продукції, з використанням зазначеного інструменту можуть дослідити, які стимулюючі пакети пов'язані з поліпшенням виробництва. Керівники повинні досягти розуміння того, як проводяться аналітичні процеси, навіть якщо безпосередньо не здійснюють фактичну обробку даних. Продуктивність конкретної особи відображається не лише в оцінках та звітах з персоналу, але й у таких сферах, як маркетинг, виробництво та обслуговування клієнтів, оскільки аналітика персоналу за своєю суттю є багатофункціональною. Ефективна аналітика даних вимагає від менеджерів забезпечення достовірності даних, їх точності та актуальності. Визначення таких даних як робочий час або рівень помилок, потребує стандартизації і виключення «шуму» (хибних або неточних даних) [113].

На сьогодні існують різні джерела великих даних: сенсорні мережі, прилади промислових об'єктів та технологічних ліній виробництва, торгові центри (супермаркети), інфраструктурні системи (енергетичні, транспортні тощо), соціальні мережі в Інтернеті, YouTube, системи on-line продаж, мобільний зв'язок, біржі та інші фінансові центри, навколосемні супутники спостережень, різноманітні датчики та прилади контролю й відео-спостереження, прилади біомедичних обстежень (зокрема, МРТ-зображення), дані біохімічних вимірів (генетика, протеоміка) тощо. Побіч того, великі дані породжуються в результаті переведення у цифрову форму даних державних,

адміністративних та суспільних реєстрів, медичних карток, статистичної звітності й т. д. [118, с. 47]. Отже, менеджери з персоналу та керівники, мають ґрунтовно підходити до вибору та поєднання джерел даних з цього широкого переліку, оскільки ефективне використання аналітики даних в унікальному контексті фірми може створити конкурентну перевагу.

Важливим питанням практичного використання Big Data в менеджменті персоналу є обрання тактики підвищення довіри та зацікавлені учасників бізнесу щодо запровадження аналізу великих даних. Однією з можливих тактик підвищення довіри до лінійних менеджерів є співпраця з підрозділами організації, що мають конкретні проблеми, які аналітика даних може допомогти вирішити; мета такої тактики полягає у створенні невеликих перемог, які відповідають на складні питання зацікавлених сторін. Якщо в компанії існує підрозділ з «хронічними» проблемами (наприклад, коефіцієнт помилок або повернення продукції) і ці проблеми можуть отримати користь від аналізу даних, HR може звернутися до цього підрозділу і запропонувати спільні зусилля. Завдяки серії партнерських аналітичних активностей з іншими підрозділами, аналітика великих даних щодо людських ресурсів дозволить створити надійність у вирішенні стратегічних питань на рівні компанії. Співробітники також є ключовими зацікавленими сторонами, оскільки вони безпосередньо пов'язані з отриманими даними. Проте, деякі працівники можуть бути мотивовані до спотворення або саботажу збору даних. Крім того, ймовірно, що вони сприйматимуть збір даних як вторгнення в приватне життя. Прозорість щодо типів зібраних даних, а також стратегічний характер аналітики великих даних HR стає важливою та актуальною для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії. Наскільки це можливо, аналітичні процеси повинні зосереджуватися на питаннях, пов'язаних із покращенням індивідуальної ефективності, що потенційно може призвести до вищої компенсації працівників та покращення навчання працівників [9].

Аналітика даних повинна давати можливість працівникам краще

розуміти важливість своєї роботи та допомагати їм розвивати знання та вміння, а також призводити до ефективної діяльності компанії. Зовнішні зацікавлені сторони можуть мати важливе значення в розробці питань аналітики великих даних HR, а також у можливості аналізу даних. Поточні або потенційні клієнти здатні вимагати змін або оновлень, які можуть викликати переоцінку робочих місць, тоді як скарги клієнтів можуть призвести до переоцінки керівництвом даних щодо ефективності роботи працівників.

Як вже зазначалося, нові джерела даних, якими будуть користуватися керівники та менеджери з персоналу можуть полегшити аналіз великих ресурсів HR. Основним принципом великих даних є концепція машинного навчання, коли програмне забезпечення бере сегмент набору даних і безперервно обробляє ці дані, поки не встановить кореляції між змінними за допомогою розпізнавання шаблонів і не розробить алгоритми, які є, у свою чергу, з порівняно більшим, повним набором даних для визначення асоціацій та конкретних прогнозів. Результати аналітики великих даних зазвичай покладаються на візуалізацію, таку як діаграми, графіки, теплові карти та інформаційні панелі, на яких дані відображаються за допомогою спеціалізованої графіки, щоб краще проілюструвати основні взаємозв'язки [9]. Особливо важливо, щоб програмне забезпечення для аналітики було навчене на репрезентативному сегменті набору даних для початку машинного навчання. Якщо репрезентативні дані не використовуються, то висновки не будуть актуальними.

У випадках, коли машинне навчання виявляє шаблони, які не мають дійсності контенту або є хибно значущими, при використанні великих наборів даних статистично виникатимуть невідповідні кореляції. Не рідкими є випадки, коли велика частина даних, на які покладається управлінський персонал для прийняття рішень, походить з рейтингів фактичних обстежень керівників чи опитування працівників, які можуть бути заповнені не чесно та/або неточно. На відміну від цього, багато джерел даних зараз доступні

майже в режимі реального часу, що дає керівникам рішень більше шансів отримати уявлення про основні зразки, а також негайні варіанти можливих втручань. У табл. 1.4 узагальнено переваги та недоліки джерел даних, які можуть бути використані для прийняття рішень в сфері менеджменту персоналу [11].

Таблиця 1.4

**Переваги та недоліки окремих джерел великих даних в HRM**

<b>Джерела даних</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Традиційні дані про персонал	Легко доступні	Можуть не надати необхідної інформації, формалізований характер інформації
Дані про виробництво	Надають точну оцінку фактичного випуску продукції та виробітку працівників	Організаційні компоненти можуть не надавати HR доступу до інформації
Соціальні засоби комунікації	Широко доступні, охоплюють велику кількість користувачів	На даний момент не достатньо використовується HR або для внутрішніх оцінок
Відеоаналітика	Можна визначити поведінку "в природі"	Недостатньо функціональний ресурс
Дані датчика продукту	Може точно визначити фактичний результат працівників та оцінку якості	Інфраструктура ще не повністю доступна для використання в менеджменті персоналу

*Джерело:* розроблено автором

При запровадженні аналітики великих даних в систему менеджменту персоналу компанії слід приймати до уваги правові та етичні проблеми щодо її впровадження. По-перше, юридичним занепокоєнням щодо аналітики великих даних в сфері HRM може бути порушення відповідного національного та міжнародного законодавства щодо захисту та використання інформації, відкритого доступу до певних масивів інформації.

Законність аналізу даних залежить від того, чи давала людина доступ на їх обробку та використання. Світ все більше усвідомлює, що поняття приватних даних скоро не існуватиме. Проте головна загроза — це злив даних: коли незрозуміло, хто та як використає їх у майбутньому. Саме тому нова парадигма використання даних полягає у такому: замість того, щоб просто давати доступ до даних, надається доступ на використання даних у конкретній галузі. Це допоможе нівелювати загрози нецільового використання даних: гарантія, що дані не «хакнуть» чи не використають нам на шкоду [124].

На сьогодні найбільш відомий інструмент контролю за використанням даних — це Загальний регламент із захисту даних у ЄС (GDPR). Інші країни також роблять системи регуляції та використання даних — подібні законодавчі ініціативи вже є в США та Канаді (неформально їх називають американське та канадське GDPR). Тобто держави також почали концентруватися на можливостях регуляції використання даних своїх громадян. Отже, глобальним компаніям буде складно функціонувати, адже дані кожного користувача треба буде використовувати лише згідно з регламентом використання даних у його країні [124].

Друге занепокоєння в цьому контексті полягає в тому, що нав'язливе використання аналітики може викликати занепокоєння щодо конфіденційності. Зокрема, такі компанії, як Walmart, Microsoft та Amazon, розробили системи відстеження, які збирають аудіо, геолокацію та акселерометр та інші дані від працівників протягом робочого дня [127]. Ці системи можуть ідентифікувати найпродуктивніші дії та обмін знаннями



серед членів робочої групи, включаючи ідентифікацію неформальних робочих груп. Хоча ці компанії мають цілеспрямований досвід у цьому починанні, опитування 2019 р. виявило, що 64% працівників стурбовані можливим порушенням їхньої приватності та багато хто, ймовірно, сприймає ці системи як спостереження [127]. Використання джерел даних у режимі реального часу для відстеження фактичного виробітку працівників, а не відстеження кожного руху працівників було б менш суперечливим і швидше сприйнялося більшістю працівників. Однак, усі ці юридичні та етичні аспекти використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу мають важливий аспект: роботодавець повинен мати згоду працівників. Отже, компанії не будуть порушувати законодавство, якщо HR спілкуватиметься з працівниками про те, як і чому збираються дані; буде дотримуватися належної уваги, щоб дані були захищеними, використовувались за призначенням та не містили дискримінації; а також отримає згоду від працівників щодо збору даних.

На рис. 1.3 наведено алгоритм дій при запровадженні аналітики великих даних в систему менеджменту персоналу.

Вважаємо, що аналітика великих даних щодо персоналу, яка прозоро фокусується на тому, як окремі дії безпосередньо впливають на діяльність компанії, може позитивно змінити відносини між роботодавцем та працівником.

Отже, аналітика великих даних має значний потенціал для вирішення стратегічних питань менеджменту персоналу, важливих для розвитку як компанії, так і її персоналу. Аналітика великих даних в сфері HRM може допомогти виявити «зірок», які пропонують компанії виняткові знання, інноваційні ідеї та навички, а потім визначити програми, які були б ефективними для збереження та мотивації «зірок», включаючи визначення точної поведінки зірок, яку повинні наслідувати нові працівники. З використанням аналітики великих даних освіта, підготовка кадрів, взаємодія з керівниками та інший спеціалізований досвід кар'єри можуть бути оцінені,

щоб визначити, який із них, швидше за все, призведе до розвитку та підвищення загальної продуктивності персоналу [13]. Крім того, аналітика великих даних в сфері HRM може зосередитись на успішній кар'єрі та навчанні для молодих працівників на основі накопичених даних працівників, які вийшли на пенсію.

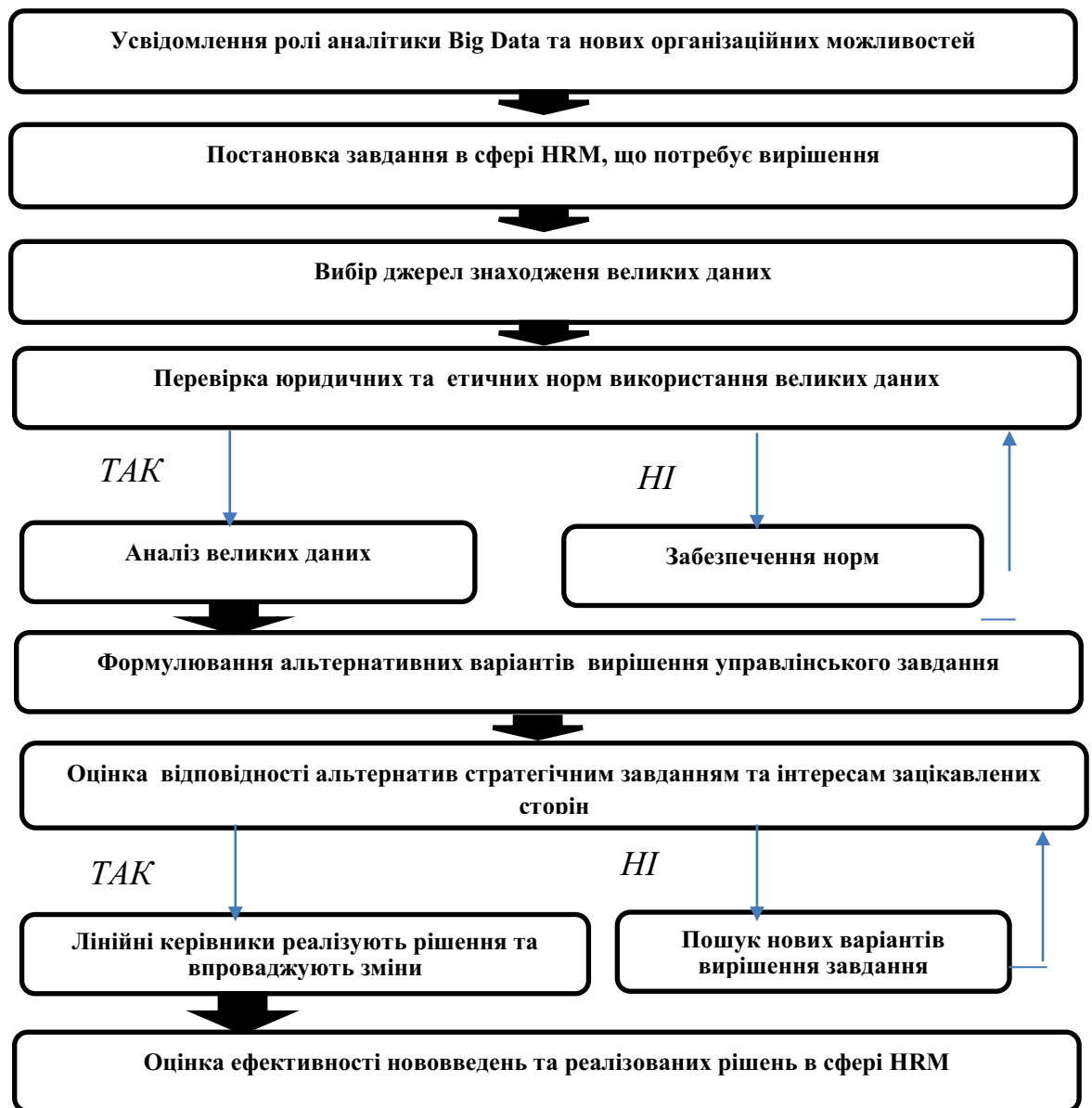


Рис.1.3. Алгоритм використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу

Джерело: розроблено автором [30]

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що запровадження аналітики великих даних в систему менеджменту компанії має такі переваги: створює умови для зростання ефективності менеджменту персоналу, збільшує обґрунтованість прийнятих рішень, скорочує трудоємкість прийняття рішень та виконання HR-функцій, дозволяє встановити зв'язок результатів працівників із успіхом компанії. У той же час, існують такі обмежувальні чинники успішного використання даного HR інструменту: відсутність у фахівців з управління персоналом цифрових компетентностей та навичок аналізу великих даних; законодавчі обмеження щодо використання великих даних та обмежений доступ до них; невисока якість великих даних; глобальний характер управлінських завдань, які необхідно вирішити, що призводить до збільшення часу на аналітику.

## **Висновки до розділу 1**

1. На основі опрацювання теоретичної бази дослідження та вивчення сутності менеджменту персоналу в роботі запропоновано авторське визначення поняття «технології менеджменту персоналу» як сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки персональної мотивації працівників.

2. Розроблено класифікацію технологій менеджменту персоналу, що охоплює їх типологізацію за сьома ознаками (стадією менеджменту персоналу, цільовим призначенням, сферою використання, масштабом впливу, характером реалізації, інструментарієм реалізації, ступенем регламентації) та враховує різновиди змішаних й цифрових технологій, які набувають поширення в умовах діджиталізації ринку праці.

3. Теоретично обґрунтовано модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу. Встановлено, що діджиталізація ринку праці обумовлює виникнення на цьому ринку

працівника нового типу, який володіє унікальним набором компетентностей, зокрема digital skills, що дозволяють йому працювати на цифрових робочих місцях, бути гнучким в умовах невизначеності та готовим ефективно долучитись до трудових відносин нового типу. При цьому, формується нова система менеджменту персоналу, що має бути орієнтована на принципи Індустрії 5.0, яка надає перевагу людино-центрованим підходам в корпоративному управлінні.

4. Запропоновано алгоритм використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу, практичне впровадження якого сприятиме більш ефективному застосуванню технологій менеджменту персоналу, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в сфері HR-менеджменту, зниженню трудоемкості адміністрування HR-технологій, встановленню прозорого зв'язку індивідуальних трудових результатів працівників з успіхом компанії.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

#### **2.1 Аналіз тенденцій розвитку ринку праці та його ІТ-сегменту як зовнішнього середовища менеджменту персоналу**

Останнім часом системи менеджменту персоналу вітчизняних компаній та технології, які використовуються для реалізації HR-процесів перебувають на стадії серйозної трансформації. Основні причини цього пов'язані з діджиталізацією глобального та національних ринків праці як наслідком цифровізації економіки; зміною умов діяльності компаній в умовах коронакризи (починаючи з кінця 2019 р.) та воєнного стану в Україні (з 24.02.2022 р.); зміною тенденцій зайнятості населення та її структури відповідно до змін галузевої структури економіки та темпів розвитку окремих видів економічної діяльності.

Ринок праці України за останні 5 років перебував в надзвичайно нестабільному стані, що було обумовлено зазначеними вище факторами. Зупинимось на аналізі основних його показників, оскільки кон'юнктура ринку праці безпосередньо впливає на кадрове забезпечення бізнесу, особливості менеджменту персоналу, відповідних стратегій та політик й обумовлює вибір певних технологій менеджменту персоналу. Перш ніж характеризувати поточну ситуацію на ринку праці України та попередні тенденції її змін зазначимо, що наразі інформаційне забезпечення даного процесу є доволі обмеженим. По-перше в умовах воєнного часу Державною службою статистики України не оприлюднюється у відкритих джерелах інформація щодо показників ринку праці, робочої сили – останній доступний для аналізу масив інформації представлено 2021 роком [90]. Доступним є лише масив інформації щодо стану зареєстрованого ринку праці, що оприлюднюється Державною службою зайнятості [67]. Аналогічна ситуація

стосується й інформації про трудові показники на рівні компаній, в умовах війни, з метою забезпечення безпеки переважна більшість українських компаній не оприлюднюють інформацію про кількість та структуру персоналу й забороняють її для використання у відкритих джерелах. По-друге, в умовах діджиталізації ринку праці з'являються нові форми зайнятості та трудових відносин облік яких ще наразі не передбачено державною статистикою (наприклад характеристики віддаленої зайнятості, фрілансу тощо). По-третє, ускладняється ідентифікація статусу людини на ринку праці в умовах воєнного стану. Таким чином, при проведенні дослідження будемо використовувати тільки той масив статистичної інформації, що знаходиться у відкритому доступі або дозволяється компаніями для оприлюднення.

В таблиці 2.1 представлена інформація щодо динаміки основних показників ринку праці України, що демонструє зменшення рівня зайнятості населення починаючи з 2020 р. та відповідне зростання безробіття.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка показників ринку праці України як зовнішнього середовища системи менеджменту персоналу компаній**

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Рівень зайнятості, % до всього населення відповідної вікової групи</b>					
у віці 15-70 років	57,1	58,2	56,2	55,7	...*
у працездатному віці	66,1	67,6	65,6	65,3	...
<b>Рівень безробіття, % до робочої сили відповідної вікової групи</b>					
у віці 15-70 років	8,8	8,2	9,5	9,9	...
у працездатному віці	9,1	8,6	9,9	10,3	...
Кількість претендентів на 1 вакансію (у грудні місяці)	6	6	11	7	9
Середньомісячна номінальна заробітна плата всього по економіці України, грн	8865	10497	11591	14014	14847

*Джерело:* складено на основі [67,68]

Номинальна середня заробітна плата в економіці України за аналізований період має тенденцію до зростання, хоча останні роки темпи зростання уповільнились порівняно з попередніми роками (до 2019 р.), а індекс зростання реальної заробітної плати також знизився. В той же час, слід зазначити, що розмір середньої заробітної плати за даними інформаційних платформ пошуку роботи різняться в бік збільшення від тих, що наводить державна статистика (табл. 2.1). Так, за даними ресурсу OLX Робота у 2021-2023 рр. мав місце такий рівень середньої заробітної плати по Україні: 2021р. – 15256 грн. (перевищення над показником Держкомстату України 1,08 рази); 2022 р. – 22536 грн. (перевищення – 1,5 рази), попередні дані за 2023 р. – 18914 грн [1]. Така ситуація викликана дефіцитом робочої сили по ряду професій та спеціальностей, особливо технічного спрямування.

Протягом 2023 року найбільш суттєво зросла заробітна плата у будівельників (55 203 грн. зростання на 27%) , водіїв, очікується зростання зарплати електриків та електротехніків, механіків та технічних робітників[1].

З представлених даних наочно видно, що ситуація на ринку праці країни значно погіршилась у 2020 р. порівняно з 2019 р. через пандемію COVID-2019 та у 2022 р. порівняно з 2021 р. через війну (про це зокрема свідчить зростання кількості претендентів на одну вакансію, яке відповідно становило 5 та 2 особи).

Високе навантаження на 1 вакантне робоче місце є явною ознакою розбалансованості ринку праці в Україні, що спостерігається тривалий час. Попередні висновки дослідників одноголосно свідчать про те, що через уповільнення економічного зростання в Україні відбувається стагнація реального ринку праці, що характеризується асиметрією попиту і пропозиції на робочу силу [95]. Незбалансованість українського ринку праці пов'язана з розбіжністю між професійно-кваліфікаційною структурою робочої сили та структурою існуючих вакансій, що пропонується українськими роботодавцями, географічною диспропорцією між наявними трудовими ресурсами та місцем розташування бізнесу. В умовах воєнного стану, коли на

частині території України ведуться активні бойові дій і відповідно з них відбувається релокація бізнесу та переміщення громадян, ці процеси будуть тільки підсилюватись.

Вивчення динаміки показників зайнятості на ринку праці України (рис.2.1) демонструє хвилеподібні тенденції з очевидним зниженням кількості зайнятих.

Отже, в таких умовах системи менеджменту персоналу вітчизняних компаній мають бути орієнтовані на перегляд своїх кадрових політик, пропозицію таких умов праці, які б залучали наявну робочу силу відповідної якості саме в конкретну компанію, впровадження дієвих програм закріплення персоналу та його розвитку. Позитивну роль для компанії в умовах зростання конкуренції на ринку праці за робочу силу буде відігравати формування впізнаваного HR-бренду роботодавця.

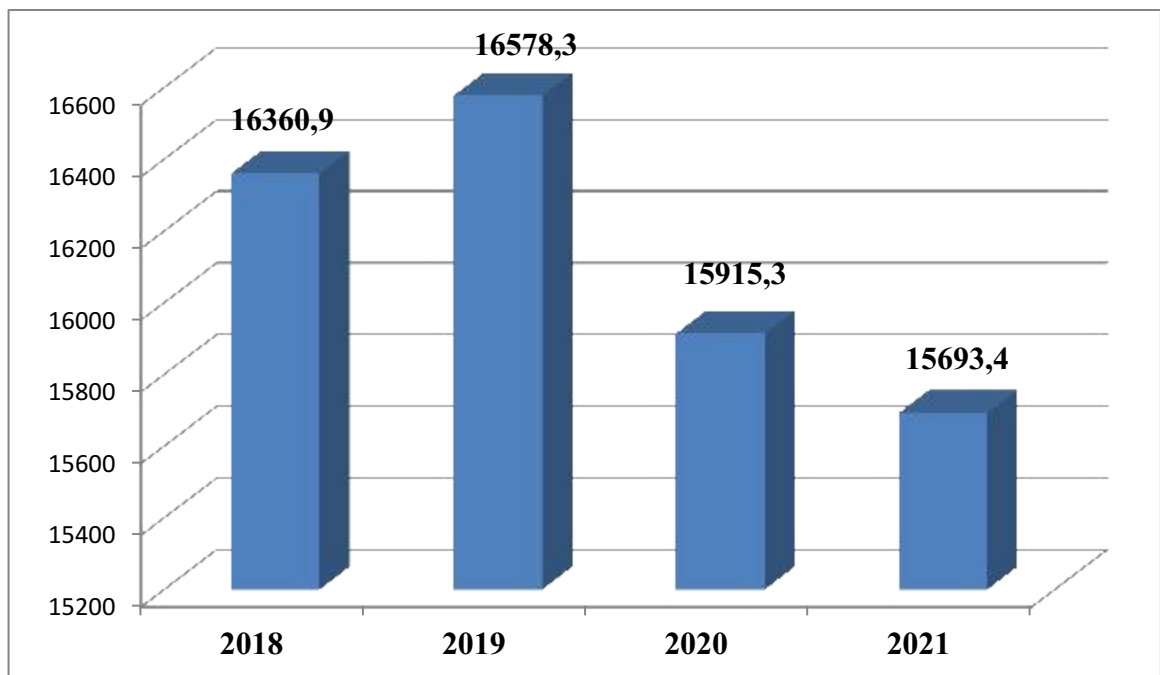


Рис. 2.1. Динаміка кількості зайнятого населення в Україні у 2018-2021 роках, тис. осіб.

*Джерело: побудовано за даними [68]*

Під впливом різних тенденцій розвитку економіки України



сформувалась певна структура зайнятого населення за видами економічної діяльності, динаміка якої у 2018 та 2021 рр. представлена на рис. 2.2.

Отже, у 2021 році найбільша кількість населення України була зайнята у таких видах економічної діяльності: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; сільське, лісове та рибне господарство; промисловість. З представлених даних видно, що серед усіх видів економічної діяльності зростання кількості зайнятих у 2021 р. порівняно з 2018 р. відбулось в будівництві (на 25,5 тис.осіб) та в сфері інформації та комунікації (на 8,7 тис.осіб). Отже, можна зробити висновок, що попри кризу, спричинену коронавірусом, ці дві галузі демонстрували в Україні певне зростання.



Рис.2.2 Зіставлення розподілу зайнятого населення за видами економічної діяльності в Україні у 2018 та 2021 роках

*Джерело:* побудовано за даними [68]

Однією з тенденцій розвитку ринку праці у 2020 р., що відзначився

поширенням пандемії COVID-19 в Україні та світі, стало зростання масштабів дистанційної (віддаленої) роботи. Якщо попередні роки перехід на дистанційну зайнятість був пов'язаний із діджиталізацією економіки та праці й був характерним лише для окремих сфер діяльності (переважно, для сфери інформаційних технологій), то починаючи з 2020 р. цей процес став для багатьох компаній вимушеним. Крім того, за 2020–2021 рр. сфера використання такого виду зайнятості суттєво розширилася та охопила не тільки комерційний сектор економіки, а й частину бюджетної сфери [28].

За оцінками МОП, 8 % світової робочої сили, або приблизно 260 млн працівників, постійно працювали вдома до пандемії COVID-19. Для країн ЄС у 2019 р. частка дистанційних працівників у віці 15–64 років становила лише трохи більше 5 % і залишалася такою протягом останнього десятиліття; частка тих, хто іноді працювали удома у 2019 р., за даними Євростату, становила 9 %. У США у 2018 р. близько 24 % всіх працюючих працювали віддалено принаймні частину часу, але регулярно працювати віддалено у США мали змогу лише 7 % [100]. У розпал пандемії – у березні-квітні 2020 р. – в тій чи іншій мірі вдома працювали дві третини (62 %) всіх працюючих у США (згідно з панельними даними Gallup). У країнах ЄС ці показники були дещо меншими, проте різниця із ситуацією до пандемії є значною. Так, в аналогічний період у Німеччині та Угорщині в тій чи іншій мірі роботу вдома виконувала чверть усього зайнятого населення, а в Чехії та Польщі таких працівників була майже третина [100]. Щодо українського ринку праці, то за даними дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», станом на березень 2020 р. 29 % дорослого населення України працювали дистанційно [100].

У своєму дослідженні Серєда Г.В. аналізує параметри дистанційної зайнятості на світовому ринку праці й наводить такі дані: «Оцінки обсягів дистанційних працівників дуже різняться у різних дослідженнях. За підрахунками МОП, в допандемічному 2019 році 260 мільйонів працівників, що складало 7,9% зайнятого населення, належали до категорії «робота на дому», яка також включає роботу, яку виконують незалежні самозайняті

працівники у їх будинку (або прилеглих територій або приміщень), платформова зайнятість охоплювала від 0,3 до 22% дорослого населення Європи та Північної Америки з 2015 по 2019 роки» [83, с.169].

Станом на 15.10.2021, за даними сайту Work.ua [143], актуальними були більше 6600 вакансій, що передбачають дистанційну роботу із середньою заробітною платою 14500 грн (діапазон матеріальної винагороди за такими вакансіями – від 8 тис. грн до 29 тис. грн). Це становить трохи більше 6 % загальної кількості заявлених вакансій (для аналізу обрано період –30 днів) [143]. Крім того, серед наявних резюме понад 48 тис. орієнтовані на даний вид зайнятості. Станом на 15.10.2023 року таких вакансій було менше – 5138 та основна їх частина була сконцентрована в категоріях «ІТ, комп'ютери, інтернет» (1734 вакансії; загальна кількість вакансій за цією категорією з різними умовами зайнятості - 5175), «Маркетинг, реклама, PR» (1411 вакансій; загальна кількість вакансій за цією категорією - 4931). При цьому, середня зарплата за категорією «ІТ, комп'ютери, інтернет» на дистанційній роботі становить 26500 грн (в середньому по категорії – 23 тис.грн), за категорією «Маркетинг, реклама, PR» - 25000 тис.грн (в середньому за категорією – 22 500 грн). Зниження кількості вакансій викликано очевидно, що не зниженням популярності дистанційної зайнятості, а загальним погіршенням ситуації на ринку праці України через війну.

На ринку праці України сформувалася низка тенденцій, що безумовно охопили й сферу зайнятості та спричинили вплив на інструменти кадрового менеджменту, що використовуються компаніями. Серед основних з них слід відзначити [7]:

1. Зростання частки в складі робочої сили покоління Z. У дослідженні від 2019 року рекрутингова компанія Randstad спрогнозувала, що до 2020 року Gen Z становитиме до 36% світової робочої сили. Народившись та зростаючи у швидкому інтернет-орієнтованому середовищі, вони стали дуже технологічними, тому в роботі очікують на повне забезпечення новітніми

програмними засобами.

2. Дистанційна робота. Прогнозується, що до 2028 року кількість дистанційних працівників у всіх компаніях зросте до 73%.

3. Надання переваги гнучким графікам роботи - 71% працівників зазначають, що жорсткі робочі рамки негативно впливають на їхнє особисте життя.

4. Взаємодія роботів та людей - за даними Tractica, до 2025 року використання віртуальних цифрових помічників стане звичним на робочому місці, а майже мільярд користувачів, що працюють над розробкою штучного інтелекту, матимуть віртуальних помічників.

5. У структурі попиту та пропозиції вже не перший рік до найбільш затребуваних сфер входять «ІТ, телеком», «Продажі», «Маркетинг», «Транспорт» і «Початок кар'єри».

За прогнозами ІТ сфера буде активно розвиватись щонайменше ще двадцять років, що обумовлено стрімким розвитком інформаційних технологій. Затребуваними на ринку праці будуть залишатись системні архітектори, дизайнери графіки та інтерфейсів, програмісти для різних мов та спеціалізацій [36, с.23].

6. На думку роботодавців, першочергові навички, якими мають володіти кандидати, – це взаємодія з людьми та вміння працювати в команді – так вважають 50% компаній. Також багато уваги приділяється емоційному інтелекту.

7. Розвиток HR-бренду стає все більш актуальним для українських роботодавців. Так, 61% компаній вважають цей напрям пріоритетним для HR-спеціалістів.

Діджиталізація економіки в світі та Україні обумовлює діджиталізацію відносин зайнятості, розширює сферу віддаленої зайнятості. В таблиці 2.2 узагальнимо окремі показники, що характеризують розвиток інформаційного суспільства в Україні.

Розвиток цифрового суспільства, діджиталізація сфер економіки і

бізнесу призводять до появи нових форм та видів зайнятості, що регламентовані відповідними законодавчими актами в Україні.

Так, у 2022 р. вже під час дії воєнного стану Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» [73] передбачено внесення змін в Кодекс законів України про працю [49], легалізацію роботи фрілансерів, а саме доповнено ст. 21 «Трудовий договір з нефіксованим робочим часом».

Таблиця 2.2

### Динаміка показників, що характеризують розвиток цифрового суспільства в Україні

Показники	Роки*			
	2018	2019	2021	2022
Частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет	88,0	86,4	86,6	85,1
Частка підприємств за ВЕД «Інформаційно-комунікаційні технології», які мають доступ до мережі інтернет	89,9	88,5	88,3	87,1
Частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, % до загальної кількості зайнятих	27,1	28,4	28,0	-**
Частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет (ВЕД «Інформаційно-комунікаційні технології»), % до загальної кількості зайнятих	73,3	78,0	86,5	-**

\*Збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії (ЄС) № 2019/1910 від 07.11.2019 стосовно використання ІКТ та електронної комерції.

\*\*Дані за 2022 р. наразі відсутні у відкритому доступі

*Джерело:* побудовано за даними [37, 90]

Трудовий договір з нефіксованим робочим часом представляє собою особливий вид трудового договору, умовами якого не встановлено конкретний час виконання роботи, обов'язок працівника виконувати яку виникає виключно у разі надання роботодавцем передбаченої цим трудовим договором роботи без гарантування того, що така робота буде надаватися постійно, але з дотриманням умов оплати праці, передбачених цією статтею

[73].

Кількість трудових договорів з нефіксованим робочим часом в одного роботодавця не може перевищувати 10 відсотків загальної кількості трудових договорів, стороною яких є цей роботодавець. Роботодавець (роботодавець — фізична особа), який використовує працю менше ніж 10 працівників, може укладати не більше одного трудового договору з нефіксованим робочим часом [73].

Сервіс Freelancehunt у своєму дослідженні прогнозує, що Україна найближчими роками може стати лідером у Європі за кількістю фрілансерів, а доля самозайнятих серед працездатного населення може досягати 15-20%. Український сервіс Freelancehunt провів масштабне дослідження, як другий рік війни впливає на розвиток вітчизняного фрілансу, та склав портрет сучасного фрілансера. Найбільшою популярністю фріланс користується серед виконавців 18-35 років. Чоловіків працює дещо більше ніж жінок — 53,13% та 46,87% відповідно [31].

Українські фрілансери під час війни змогли втримати попит на свої послуги на високому рівні. У перші місяці 2023 року попит на їхні послуги зріс на 84% проти 2022 року. Більшість людей, які працюють через платформу, мають понад 5 років досвіду роботи (29,33%). Цікаво, що майже однакові частки і тих, хто має досвід роботи до одного року, і тих, хто немає його взагалі — 23,2% та 21,47% відповідно. Наразі найбільше фрилансерів працюють у категоріях: «Дизайн та арт» (32,5%), «Програмування» (19,99%) та «Робота з текстами» (19,38%). У 2021 р., за даними сервісу Freelancehunt, в Україні на фрілансі працювали 776 тис. осіб, сумарний заробіток яких склав 470 млн грн. [31].

Крім того, зазначимо, що Кодекс законів про працю [49] був доповнений у ст. 60 «Гнучкий режим робочого часу», ст. 60-1 «Надомна робота», ст. 60-2 «Дистанційна робота». Норми даних статей є надзвичайно актуальними не тільки в умовах діджиталізації ринку праці, а й під час воєнного стану в Україні для громадян які працюють чи планують працювати

віддалено.

Гнучкий режим робочого часу визначається як форма організації праці, за якою допускається встановлення іншого режиму роботи, ніж визначений правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи іншої, встановленої на певний обліковий період (тиждень, місяць, квартал, рік тощо), норми тривалості робочого часу [49].

Надомна робота представляє форму організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями роботодавця. У разі запровадження надомної роботи робоче місце працівника є фіксованим та не може бути змінено з ініціативи працівника без погодження з роботодавцем у спосіб, визначений трудовим договором про надомну роботу [49].

Дистанційна робота — це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому [49]. Її відмітною рисою є те, що працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому. Крім того, він розподіляє робочий час на власний розсуд, а загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, передбачених ст. 50 і 51 Кодексу [49].

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що сфера зайнятості відіграє ключову роль в сучасній економіці та розвитку окремих видів економічної діяльності, компаній. Це визначає необхідність аналізу даної сфери, зокрема

в контексті визначення пріоритетів корпоративних систем менеджменту персоналу, які мають ефективно виконувати функції кадрового забезпечення бізнесу через формування, розвиток та мотивування персоналу до досягнення стратегічних цілей компаній.

В умовах діджиталізації ринку праці найбільш показово трансформуються технології менеджменту персоналу в ІТ-галузі, що по суті й сама виступає джерелом діджиталізації різних сфер економіки та суспільного життя. Крім того, наразі в умовах війни ця галузь, на відміну від інших видів економічної діяльності демонструє певну сталість та є певною мірою, стратегічно значущою для країни. Це зокрема наразі проявляється в провідній ролі галузі щодо участі у експорті та валютних надходжень (рис.2.3). З представленої діаграми видно, що з початком війни в економіці України зростає внесок ІТ-галузі в експорт, й у другому кварталі 2022 р. спостерігалось найвище значення цього показника за аналізований період – 15%.

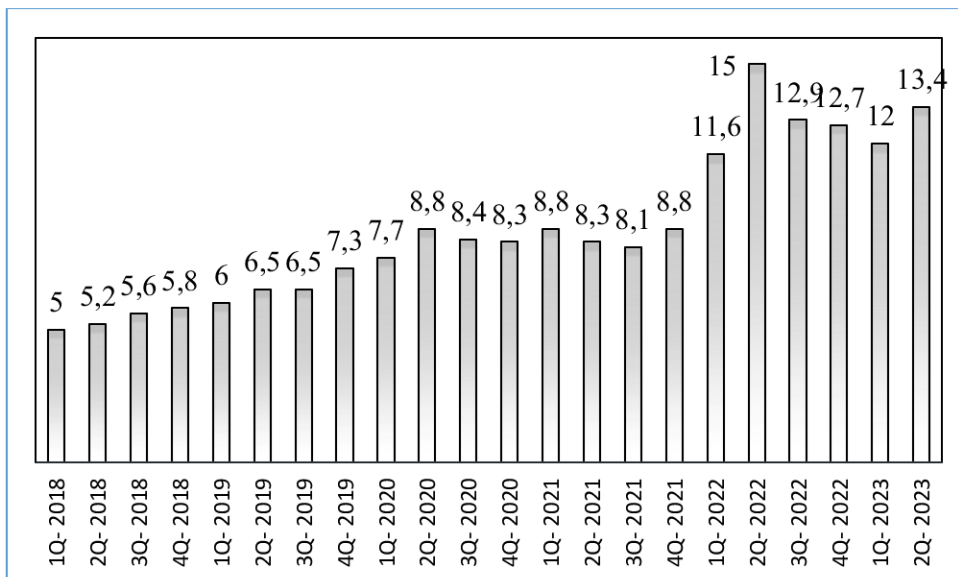


Рис.2.3. Поквартальна динаміка частки експорту ІТ-галузі у структурі товарів та послуг з України у 2018-2023 рр., %

*Джерело:* розроблено автором на основі [140]

У другому кварталі 2023 р. цей показник трохи знизився (13,4%), на що частково вплинуло пожвавлення ділової активності в інших видах діяльності та зростання їх частки в експорті продукції. Проте, даний показник все одно



залишається набагато вищим довоєнного рівня.

Отже, в дисертації сконцентруємо увагу на дослідженні особливостей технологій кадрового менеджменту, що використовуються саме в ІТ-компаніях. ІТ-сфера України останніми роками демонструє стрімкий розвиток відповідно до трендів розвитку світового ринку ІТ.

Розвиток ІТ-сектору в світі характеризується такими рисами [12].

1. Стійке зростання зайнятості в секторі ІТ і менша схильність до безробіття в порівнянні з іншими галузями економіки. Починаючи з 2020 року, на тлі загального зростання рівня безробіття у світі сектор ІКТ демонстрував відносну стійкість ринку праці – прогнозувалося зростання штатних співробітників компаній. До кінця 2023 року очікується зростання кількості зайнятих у секторі ІКТ у світі до 62 млн осіб. При цьому третина з них припадає на розробників програмного забезпечення, системних аналітиків та фахівців з підтримки користувачів. Ринок праці у сфері ІТ у ЄС також демонструє бум зайнятості. У період з 2012 по 2021 рік зайнятість ІКТ-фахівців у країнах ЄС зросла майже у 8 разів більше, ніж у середньому за всіма галузями (50,5% – зростання зайнятості ІКТ-фахівців; 6,3% – зростання загальної зайнятості) [126].

2. Збільшення інвестицій в цифровізацію у різних секторах економіки. Цифрова економіка сьогодні продовжує відчувати гострий дефіцит кадрів, що пов'язано з наскрізним характером ІТ, що пронизують різні галузі. ІТ-фахівці потрібні в галузях охорони здоров'я, освіти, торгівлі, промисловому виробництві, державному секторі та інших галузях.

3. Високі заробітні плати ІТ-фахівців, які стимулюють вибирати кар'єру за відповідними спеціальностями. Через нечисленність у загальній структурі зайнятих у світі та підвищений попит з боку роботодавців ІТ-фахівці незалежно від місця проживання та країни походження є високооплачуваною категорією працівників, що має стабільний попит

В Україні у галузі зайнято майже 300 тисяч фахівців, останніми роками щорічне зростання чисельності зайнятих в ІТ-сфері становило 25-30% [140].

Кадровий потенціал галузі становить доволі висока кількість випусників ІТ-спеціальностей в закладах вищої освіти України щорічно.

Зауважимо, що попит на ІТ-спеціалістів залишається теж досить високим. За 2021 рік, кількість нових вакансій для цих фахівців порівняно з 2020 роком збільшилася на 91%. Це пояснюється кількома причинами. По-перше, ця галузь відчуває та відчувала й у попередні роки себе впевнено. ІТ-сфера стабільно розвивається, незважаючи на складні економічні умови. По-друге, пандемія та перехід у віддалений режим роботи цю галузь зачепили найменше. Ще до початку коронакризи багато компаній цієї професійної сфери пропонували своїм співробітникам віддалений формат роботи.

Україна є одним з найбільших пулів висококваліфікованої та водночас невисокооплачуваної робочої сили на ринку ІТ-аутсорсингу. За результатами дослідження глобальної консалтингової компанії «A. T. Kearney», Україна займає 20 позицію у глобальному рейтингу з аутсорсингу інформаційних технологій та бізнес-процесів [95].

Особливістю ІТ-сектору є його неоднорідність як по розміру та спеціалізації компаній, так і по формі організації відносин зайнятості. Зауважимо, що це безпосередньо впливає на ті підходи та технології, що застосовуються менеджментом для управління персоналом цих компаній, а саме є можливість гнучко змінювати ці технології, застосовувати персоніфікований підхід, ну і що, природньо, для ІТ-сфери – діджиталізувати основні кадрові функції.

На даному ринку переважають компанії з чисельністю до 80 осіб (рис.2.4), в таких компаніях працює 86% працівників ІТ-сфери. У великих ІТ-компаніях України працевлаштована всього близька 0,1-0,2% працівників галузі. Майже 50% ІТ-компаній - сервісні, кожна третя має і власний продукт, і надає послуги (33% ІТ компаній в Україні – сервісно-продуктові; 16% -продуктові).

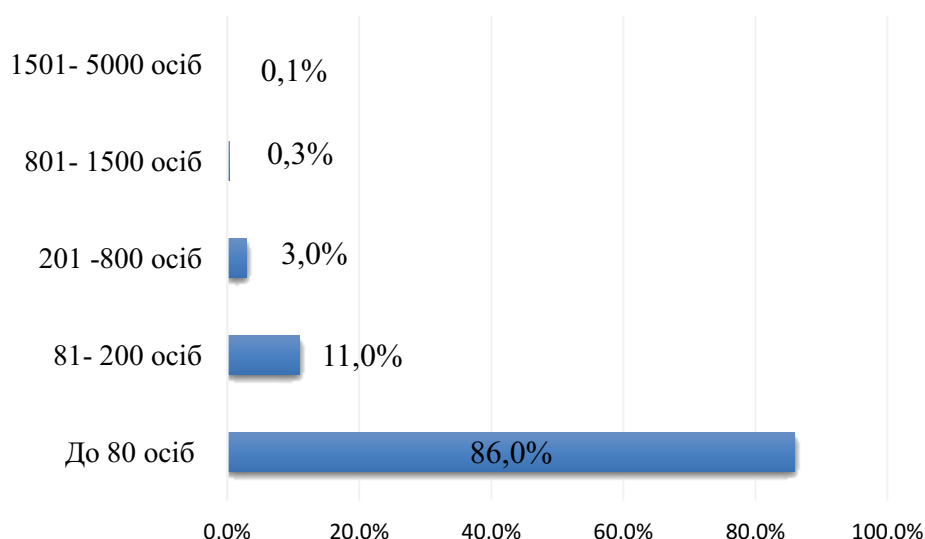


Рис. 2.4 Структура ринку ІТ-послуг в Україні за чисельністю персоналу компаній [140]

Головною цінністю для ІТ-компаній є люди, тож кількість зайнятих у галузі є одним із головних питань. Як офіційна статистика, так і експертні оцінки підтверджують, що за останні роки кількість працівників значно збільшилася. Згідно з неофіційними даними ринок зростав щороку в середньому на 19% і на кінець 2017 року налічував 127 тис. осіб, тоді як, за офіційними даними, — лише 46 тис. [139].

У табл. 2.3 наведено динаміку чисельності персоналу в ТОП-50 ІТ-компаній України.

Структура зайнятих в сфері ІТ в Україні представлена різними категоріями: наймані працівники, фізичні особи підприємці, представники інших категорій, що здійснюють свою діяльність в сфері інформаційних технологій, зокрема ті, хто працює за гіг-контрактами.

Формат зайнятості «гіг-спеціаліст» має особливий правовий статус, що визначено Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», що вступив в дію 14.08.2021 р. [75]: «гіг-спеціаліст - фізична особа, яка за гіг-контрактом є підрядником та/або виконавцем». Розділ V даного Закону «Працівники та гіг-спеціалісти резидента дія сіті» визначає умови укладання таких договорів та особливості застосування такої

форми виконання робіт в ІТ-сфері.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності спеціалістів ТОП-50**

**ІТ-компаній України [101, с.47]**

Назва	Територіальні офіси	Кількість працівників, осіб			Частка у ТОП-50,%		
		2011 рік	2020 рік	Зростання, разів	2011 рік	2020 рік	Абсолютний приріст, в.п.
EPAM Ukraine	Київ, Харків, Дніпро, Вінниця, Львів	1810	8300	4,59	14,6	21,0	6,4
SoftServe	Львів, Київ, Дніпро, Харків, Івано – Франківськ, Чернівці, Рівне	1924	7193	3,74	15,5	18,2	2,7
GlobalLogic	Київ, Львів, Харків, Миколаїв	1854	4893	2,64	15,0	12,4	-2,6
Luxoft	Київ, Одеса, Дніпро	1296	3523	2,72	10,5	8,9	-1,6
Ciklum	Київ, Харків, Дніпро, Вінниця, Одеса, Львів	1194	2692	2,25	9,6	6,8	-2,8
Разом у ТОП – 5	X	8078	26601	3,29	65,2	67,3	2,1

Так, ст. 17 цього закону визначає гіг-контракт як цивільно-правовий договір, за яким гіг-спеціаліст зобов'язується виконувати роботи та/або надавати послуги відповідно до завдань резидента Дія Сіті як замовника, а резидент Дія Сіті зобов'язується оплачувати виконані роботи та/або надані послуги і забезпечувати гіг-спеціалісту належні умови для виконання робіт та/або надання послуг, а також соціальні гарантії, передбачені розділом V Закону [75]. Отже, гіг-спеціаліст – це не найманий працівник, як то передбачено положеннями Кодексу законів про працю України, але і не підрядник у статусі ФОП. Гіг-контракт є поєднанням гнучкості фрилансу та

базового соціального захисту [59].

Офіційний запуск Дія.City («Дія Сіті»). відбувся 8 лютого 2022 р. відколи й почав працювати спеціальний правовий режим, розроблений для розвитку ІТ-галузі в Україні. Дія Сіті є єдиним економічним і правовим простором для ІТ, а компанії, які долучаються до цього правового режиму стають резидентами Дія Сіті. [59].

Щодо професійної структури кадрів, то ІТ-професії можна розподілити на кілька груп: розробка, тестування, дизайн, менеджмент (в т.ч. HR-менеджмент), маркетинг, підтримка та аналітика [104]. При цьому, ІТ-компанії потребують й обслуговуючого персоналу (охорона, прибирання, кур'єри тощо), який як правило, використовується на основі технологій запозиченої праці від зовнішніх постачальників послуг. Як видно з рис. 2.5, понад чверть працівників ІТ-компаній - це нетехнічні працівники, а структура персоналу ІТ-компаній за останні роки залишається практично незмінною (із несуттєвим зростанням частки інших фахівців).

Щодо віку працівників – то ІТ-галузь одна з самих «молодих» на ринку праці України: 80% працівників ІТ-компаній віком від 18 до 32 років [140].

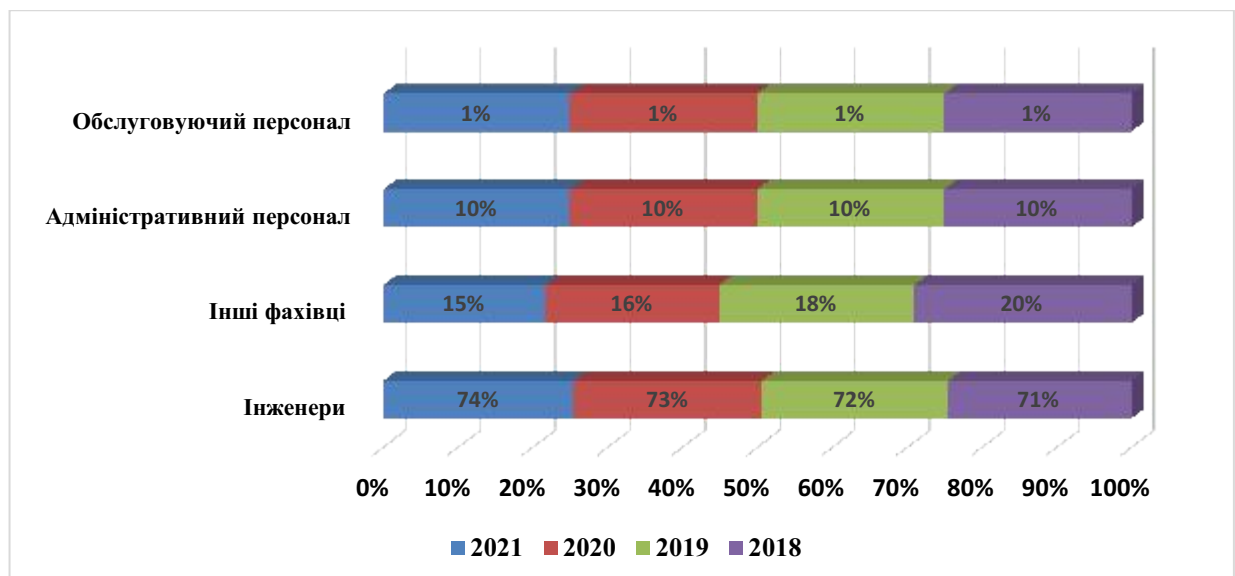


Рис. 2.5. Спеціалізація працівників ІТ-компаній в Україні

Джерело: [140]

Аналіз якісної структури зайнятих в ІТ-сфері показує, що українські спеціалісти є висококваліфікованими: близько 80% працівників мають

диплом магістра (або спеціаліста), понад 11% - бакалавра (рис.2.6).

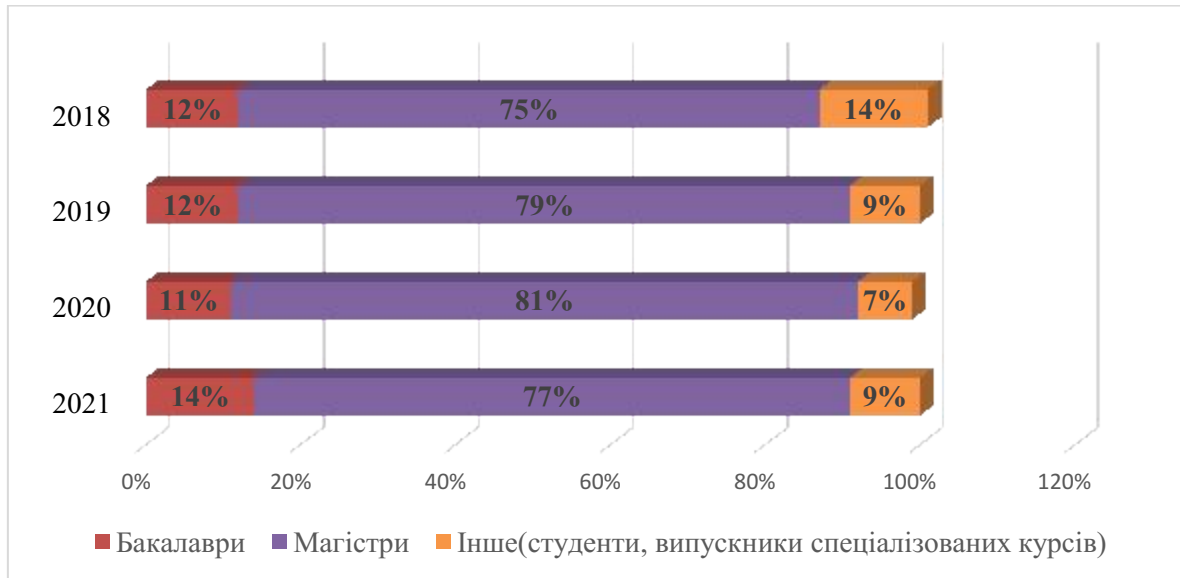


Рис.2.6 Освітній рівень працівників ІТ-компаній в Україні

*Джерело:* [140]

Високий попит на ІТ-послуги разом з високою оплатою праці зумовлює суттєве зростання кількості ІТ-талентів в Україні, причому як показує інформація аналітичних звітів [139,140] переважна більшість осіб, які зайняті у сфері ІТ-технологій - це фізичні особи підприємці, а частка найманих працівників становить не більше 20% (рис.2.7). Частково це пов'язано з тим, що в галузі переважають малі та середні за розмірами компанії, а діяльність носить в основному проєктний характер, тому не логічно тримати певних фахівців в штаті компанії постійно у вигляді найманого персоналу.

Щодо кількості осіб, які зараз працюють в Україні за гіг-контрактами, то наразі така інформація не доступна у відкритому доступі.

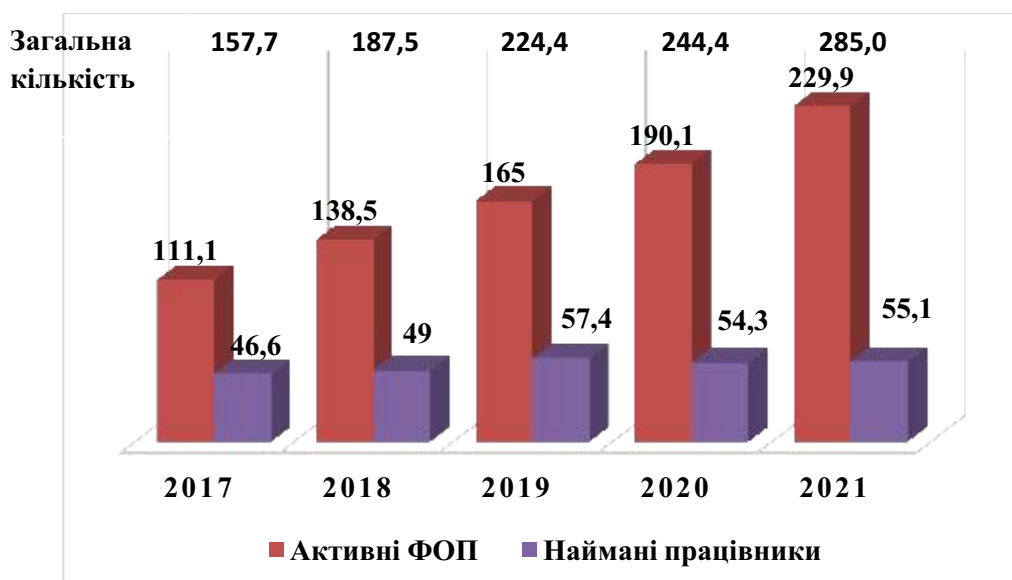


Рис. 2.7. Динаміка кількості зайнятих в ІТ-галузі Україні осіб у 2017-2021 рр., тис. осіб [140]

Значний попит на українські таланти в сфері ІТ в світі зумовлений високим рівнем освіченості українців. Типовий український ІТ-працівник має вищу, переважно технічну освіту, володіє англійською мовою на рівні не нижче Intermediate, має 2 та більше років досвіду (рис.2.8) [140].

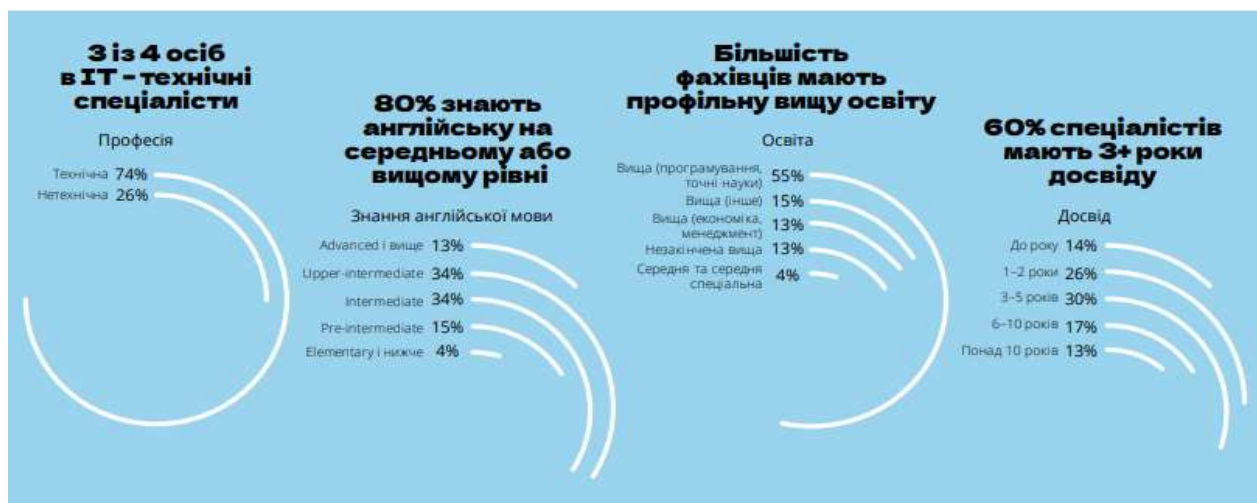


Рис.2.8. Якісна структура персоналу ІТ-компаній України у 2021 р.[140]

На ринку праці України, ІТ-фахівці відрізняються високим рівнем оплати праці (винагороди за працю). За даними Державної служби статистики України у 2022 р. середньомісячна номінальна заробітна плата за

видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» становила 30829 грн. (рис.2.9).

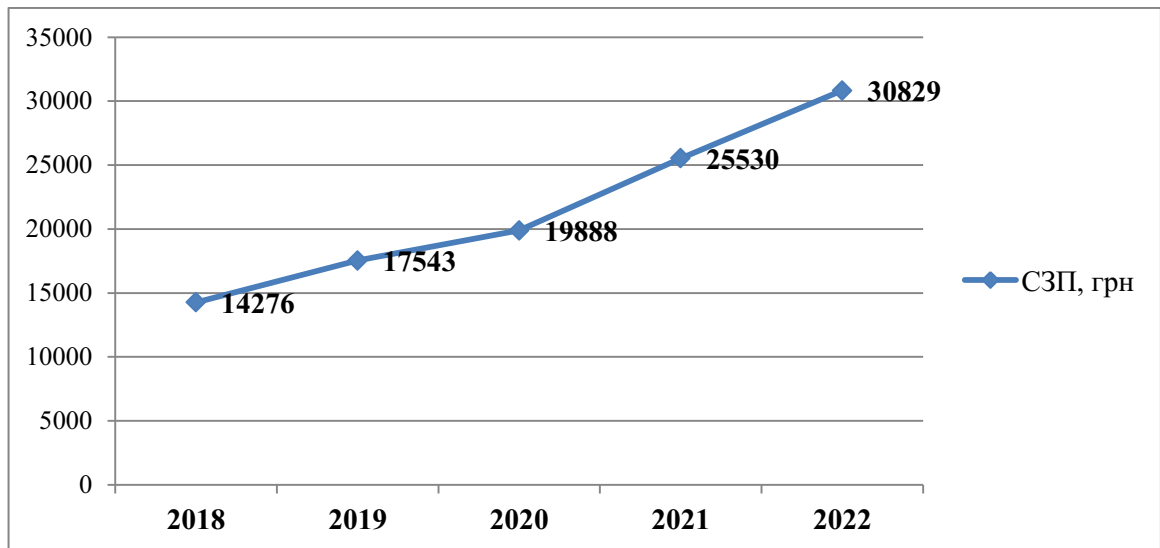


Рис.2.9. Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за ВЕД «Інформація та телекомунікації» в Україні у 2018-2022 рр, грн

*Джерело:* [90]

Це значення фактично в 2,07 перевищує середній рівень по економіці. Кут нахилу кривої на рисунку 2.9 демонструє більш високі темпи зростання середньої заробітної плати в ІТ-сфері, ніж в цілому по економіці України. Як і в цілому в економіці, в даній сфері чітко виражена регіональна диференціація заробітної плати, що підтверджується даними аналітичних звітів по галузі ІТ (рис.2.10).



Рис. 2.10. Матеріальне стимулювання працівників ІТ-сфери України 2021 р.

*Джерело:* [90]

Таким чином, зазначимо, що темпи розвитку ІТ-сфери, специфіка



організації трудових відносин та якість людських ресурсів в галузі суттєво виокремлюють її серед інших видів економічної діяльності та відповідно, вимагають специфічних підходів й технологій менеджменту, в тому числі – менеджменту персоналу.

## **2.2 Вивчення особливостей застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях**

В умовах діджиталізації ринку праці найбільш показово трансформуються технології менеджменту персоналу в ІТ-галузі, що по суті й сама виступає джерелом діджиталізації різних сфер економіки та суспільного життя. Отже, значний інтерес представляє розвиток технологій кадрового менеджменту, що використовуються саме в ІТ-компаніях [6].

Основним трендом розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері по всьому світу є їх діджиталізація. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів [52].

Слід зазначити, що в таких умовах ефективність діяльності підприємств стала безпосередньо визначатися їх готовністю до переходу у такий формат зайнятості персоналу та спроможністю системи HR-менеджменту забезпечити дієвість всіх управлінських процесів, починаючи від онбордінгу та адаптації персоналу, завершуючи проведенням корпоративних заходів у віддаленому форматі.

Дослідження особливостей застосування технологій менеджменту персоналу проводилось на прикладі трьох ІТ-компаній, які розташовані у м.Вінниця й представляють різні сегменти даної галузі, як за напрямками діяльності, так і за розмірами (ТОВ «ДЖЕМІКЛ» (Gemikle), ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР», ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»). Відповідно, це визначає підходи, що використовуються для управління персоналом в цих компаніях й технології

HR-менеджменту.

Gemicle - інноваційна компанія-розробник сучасних рішень, покликаних зробити життя людей більш зручним, безпечним та комфортним. Компанія надає широкий перелік послуг: повний цикл розробки продукту, зокрема ігор, розробка мобільних додатків, дизайн та розробка програмного забезпечення, E-commerce, IT-консалтинг [81]. Gemicle співпрацює з 7 країнами світу: Америка, Ізраїль, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Нова Зеландія, Франція.

ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР» спеціалізується переважно на розробці мобільних додатків для Android и iOS [82].

EPAM Systems, Inc (NYSE: EPAM) з 1993 р. використовує прогресивний досвід розробки програмного забезпечення, щоб лишатися провідним світовим постачальником послуг з цифрової трансформації та лідером у галузі розробки цифрових продуктів та платформ. У 2021 році EPAM було додано до S&P 500 і включено до списку компаній Forbes Global 2000. Глобальні мультидисциплінарні команди компанії працюють із клієнтами у понад 50 країнах на шести континентах. Як визнаний лідер, EPAM входить до 15 найкращих компаній у сфері IT-послуг у рейтингу Fortune 1000. Чотири рази компанія ставала найкращою IT-компанією у списку бізнесів, які швидко зростають, за версією Fortune 100. Вже три роки поспіль компанія входить до переліку 25 найбільших світових агентських компаній за версією Ad Age, а Consulting Magazine назвав EPAM Continuum однією з 20 компаній, які швидко зростають [143].

Порівняльна характеристика цих трьох компаній представлена у табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Основні характеристики IT-компаній, що формують їх бренд роботодавця на ринку праці**

	ТОВ «Джемікл»	ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Рік заснування	2013	2014	1993
Місія	втілювати ідею "технології для людей", створюючи цінні рішення, які потребує сучасне суспільство.	працюємо до тих пір, поки не буде знайдений найкращий варіант для реалізації будь-яких ідей клієнта.	наша культура інновацій, технологічне лідерство, досконалість процесів та висока якість постачання допомагають нам досягти успіху там, де інші програють, надаючи ЕПАМ-івцям широкий спектр кар'єрних можливостей
Розмір компанії (штат співробітників)	від 50 до 100 осіб	до 20 осіб	більше 500
Переваги роботи в компанії, що анонсуються під час процесів рекрутингу	Курси іноземної мови Офіс у центрі Бонуси та премії Корпоративні заходи Гнучкий графік	Дружня атмосфера Програми розвитку Гнучка система винагороди	Участь у міжнародних проектах. Практика англійської мови. Можливості професійного зростання. Гнучкий графік роботи Медичне страхування Корпоративні заходи Корпоративні знижки і т.д.
Кількість актуальних вакансій на сайті Robota.ua станом на 01.09.2023 р.	Вакансії відсутні	Вакансії відсутні	4 (м.Київ, Харків, Львів), з них 1 – з гібридним режимом роботи, 3 – віддалена зайнятість

Одним з найважливіших процесів менеджменту персоналу традиційно є адаптація персоналу (онбордінг), не знижується її роль і в умовах віддаленої зайнятості (ремоут). Проведене дослідження досвіду застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях дозволяє виокремити чотири основні послідовні етапи цього процесу (рис.2.11).

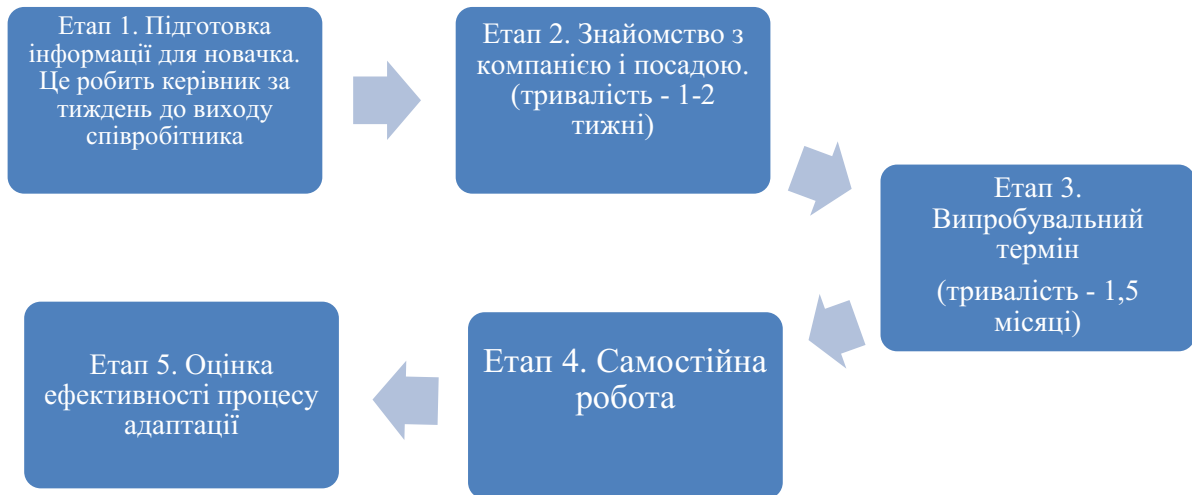


Рис.2.11 Узагальнена схема реалізації технологій менеджменту персоналу щодо онбордінгу в ІТ-компаніях

*Джерело:* розроблено автором [6]

Технології адаптації персоналу в досліджуваних ІТ-компаніях передчають наступну послідовність дій на кожному з етапів:

*Етап 1:* створення інструкції з обов'язками; створення «дорожньої карти» співробітника, де вказані цілі, завдання, метрики і КРІ; розробка робочого документа співробітника з таблицями, чек-листами, випереджаючими показниками, аналітикою; підготовка документу для введення в посаду.

*Етап 2:* спілкування зі співробітником в перший робочий день (може тривати до трьох годин); друга онлайн-зустріч (на наступний день) для синхронізації, відповідей на питання, знайомство зі стратегією, виконання

перших завдань (орієнтовна тривалість – 2 години); третя онлайн-зустріч через день (триває близько години); четвертий call через кілька днів для отримання зворотного зв'язку від співробітника (тривалість – година); п'ята зустріч для синхронізації з планування завдань на випробувальний термін з деталізацією помісячно і потижнево.

*Етап 3:* підключення співробітника до щотижневих онлайн-мітингів, знайомство з командою; індивідуальні зізвони тімліда та/або HR-фахівця і співробітника (2-3 рази на тиждень по 1,5-2 години); зустріч з підведення підсумків першого місяця; зустріч з підведення підсумків другого місяця і випробувального терміну в цілому. Ближче до кінця випробувального терміну або на початку самостійної роботи проходить welcome meeting, який по черзі проводять тімліди.

*Етап 4:* планування роботи у напрямку поквартально; щотижневі індивідуальні онлайн-зустрічі зі співробітником, щомісячний созвон з підбиттям підсумків роботи за місяць; створення personal development plan (PDP) співробітника з аналізом знань, навичок, умінь, сильних і слабких сторін.

Доведено, що ефективність системи менеджменту персоналу залежить від того наскільки ефективно була організована адаптація зновприйнятих працівників (оцінка даного процесу відбувається на *етапі 5*) та як вона пройшла для конкретного працівника (або групи працівників).

Таким чином, можемо резюмувати, що для адаптації працівників ІТ компаніях приділяється достатньо багато уваги й до цього процесу долучаються як фахівці з управління персоналом, так і очільники команд (тімліди) в яких будуть працювати новачки.

Проаналізуємо основні показники трудового потенціалу ТОВ «Джемікл», оскільки його характеристики є визначальним чинником для обрання та запровадження відповідних технологій менеджменту персоналу.

За досліджуваний період (2015-2021 рр.) в компанії спостерігається збільшення чисельності персоналу на 13,7%. В структурі персоналу компанії

має місце переважання працівників чоловічої статі (72%), стаж роботи в компанії більшості працівників – від 1 до 5 років – 59% (рис.2.12).

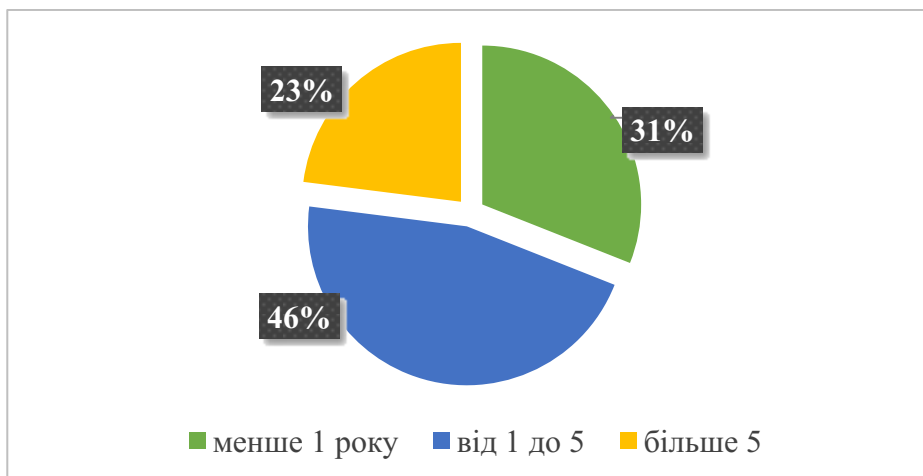


Рис. 2.12 Структура працівників за стажем роботи в ІТ-компанії  
ТОВ «Джемікл»

У ТОВ «Джемікл» працює досить різноманітний персонал за віковою структурою, проте майже половина персоналу це молоді працівники віком до 30 років (рис.2.13).

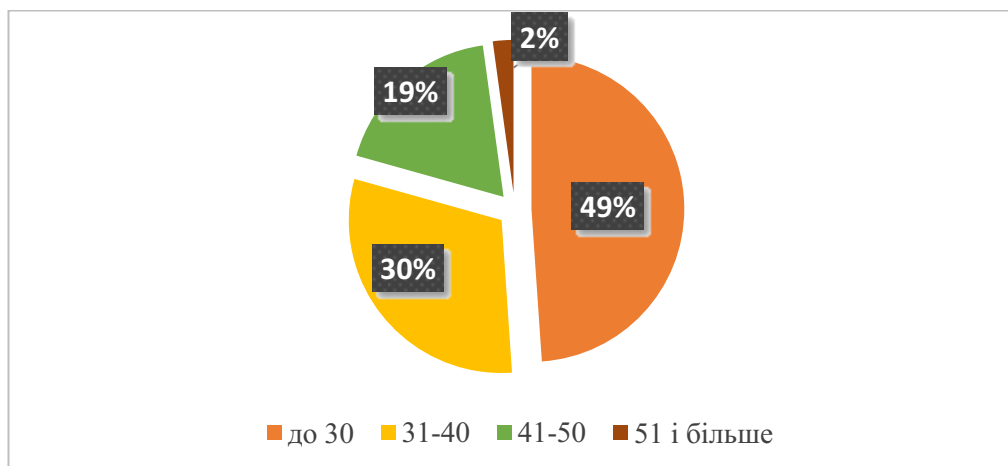


Рис.2.13 Вікова структура персоналу ТОВ «Джемікл» у 2021 р., %

За наведеними даними можна відзначити, що фірма збільшує чисельність штату, керівництво не боїться брати молодих спеціалістів та навчати їх (оскільки компанія потребує новаторських та творчих кадрів). Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Джемікл» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз руху робочої сили ТОВ «Джемікл» за 2019-2021 роки**

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	50	55	58
Обіг кадрів, осіб	11	16	13
у т.ч.:			
чисельність прийнятих	6	9	7
чисельність звільнених	5	7	6
чисельність працівників, звільнених через плинність	3	5	2
Коефіцієнт інтенсивності обігу, %	19,2	27,8	19,3
Коефіцієнт обігу за прийняттям, %	11,5	16,7	12,3
Коефіцієнт обігу за вибуттям, %	7,7	11,1	7,0
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	59,6	63,0	64,9
Коефіцієнт плинності робочої сили, %	5,8	9,3	3,5

Отже, коефіцієнти плинності персоналу у 2019-2020 рр. перевищують норму (3-5%). У 2021 році компанії вдалося зменшити коефіцієнт плинності до стандартного – 3,5%. Таким чином, можна робити висновок про актуальність підсилення в компанії технологій закріплення персоналу на основі ретельного з’ясування причин плинності.

Чисельність персоналу ТОВ «ЛІАМПА СОФТВЕР» у 2021 р. становила 22 співробітника, які працювали в 5 підрозділах компанії. За аналізований період чисельність персоналу компанії динамічно змінювалась (рис.2.14), що було обумовлено специфікою проєктів та їх кількістю, що реалізовувала компанія. Крім того, в компанії у 2020 р. порівно з 2019 р. відбулося значне зростання працівників невиробничої сфери (допоміжного персоналу): з 2 осіб до 17 осіб.

Середній вік працівників становив 41,5 років, що фактично перевищує середні показники по галузі. При цьому, слід зауважити що в межах компанії має місце доволі значна диференціація середнього віку по підрозділах: від 30

років у маркетингово-логістичному та інформаційному відділах до 50 років у інженерному відділі (48 років – в бухгалтерії).

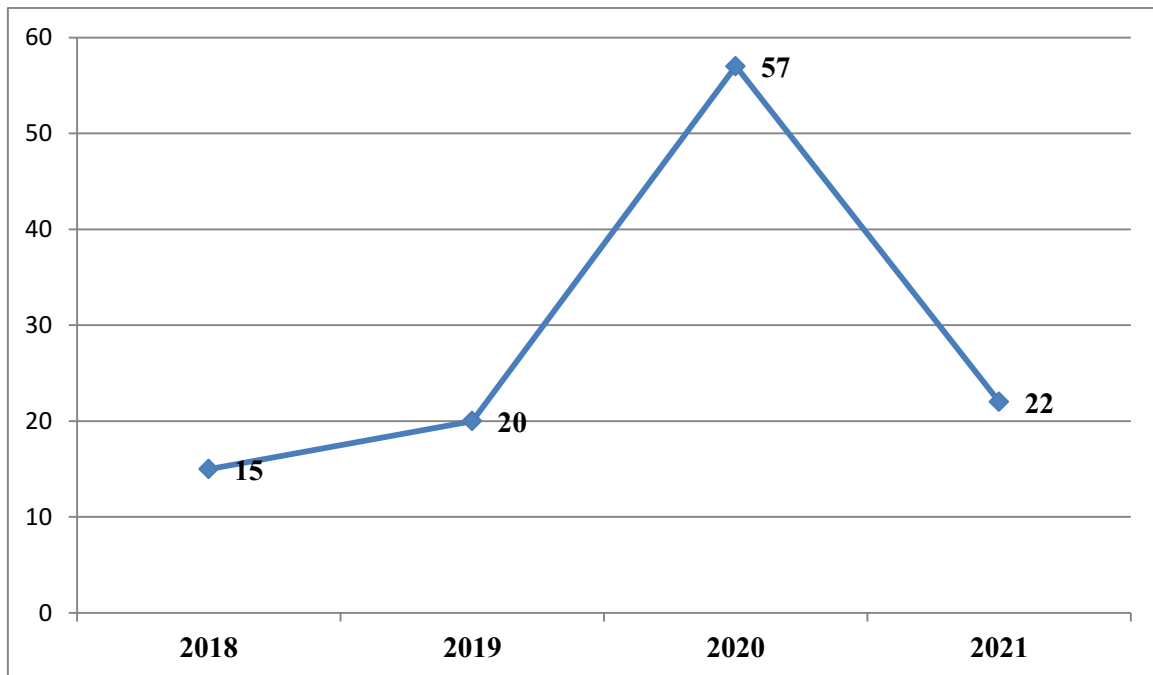


Рис.2.14. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Лампа Софвер», осіб

Така ситуація вимагає від керівництва та фахівців з управління персоналом уваги до потреб, інтересів та цінностей працівників різних поколінь, щоб через технології менеджменту персоналу зробити цих людей згуртованою командою однодумців (попри різницю у віці), націленою на результат.

Середній стаж роботи працівників компанії по підрозділах коливається від 5 до 15 років, що є свідченням високого професіоналізму персоналу ТОВ «Лампа Софвер»

При роботі з персоналом в компанії використовують підходи, які довели свою ефективність й в інших, провідних ІТ-компаніях України, зокрема, GlobalLogic [104]. Це інструменти розвитку персоналу та його мотивації за досягнення поставлених цілей:

Individual Development Plan (IDP) – орієнтований на набуття працівником (не залежно від статусу та стажу роботи) нових навичок для твоєї поточної або потенційної посади. Ціль, яку потрібно досягти



розбивається на декілька задач (підцілей) і реалізується за рахунок поєднання теоретичного навчання та практичної складової. При цьому кожний IDP передбачає формування або поглиблення hard та soft скіллс;

Performance Improvement Plan (PIP) – спрямований на розвиток навичок, які є критично необхідними вже в межах поточної посади. Ця технологія частіше використовується для новачків, або для працівників, які перейшли на інший проєкт і потребують відповідно нових вмінь.

В компанії Джемікл навчання, розвиток та планування кар'єри як важливу складову кадрової політики контролюють HR-менеджери. Для навчання і розвитку працівника потрібно розуміти, які професійні чи особисті якості потрібно покращувати та вдосконалювати, оцінити його сильні й слабкі сторони. Набір компетенцій, якими повинен володіти сучасний технічний спеціаліст галузі інформаційних технологій, з міжнародними стандартами, проте в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників вони не зазначені.

В компанії «ЕПАМ» стратегія в галузі управління персоналом спрямована на:

- залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників;
- розвиток потенціалу працівників;
- формування єдиної корпоративної культури.

Компанія підтримує і заохочує ініціативність та винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу, підтримує постійний діалог з працівниками для чого існує низка спеціальних інструментів (переважно діджиталізованих).

Що стосується чисельності та динаміки персоналу ТОВ «ЕПАМ», як вже зазначалось ця компанія є великою і за аналізований період демонструє стійке зростання чисельності персоналу (рис. 2.15). Отже, з рисунка наочно видно, що за період 2018-2022 р. штат компанії збільшився на 92 особи або на 33,4%. Відповідно зростанню чисельності персоналу змінювались й

витрати компанії на оплату праці (133 051 тис грн у 2018 р. та 248 108 тис.грн) [104]. Таким чином, розмір середньої винагороди одного працівника компанії у 2018 р. становив 275 тис.грн на рік (40, 3 тис в місяць), а у 2022 р. – 676 тис.грн. або 56,3 тис.грн. в місяць.

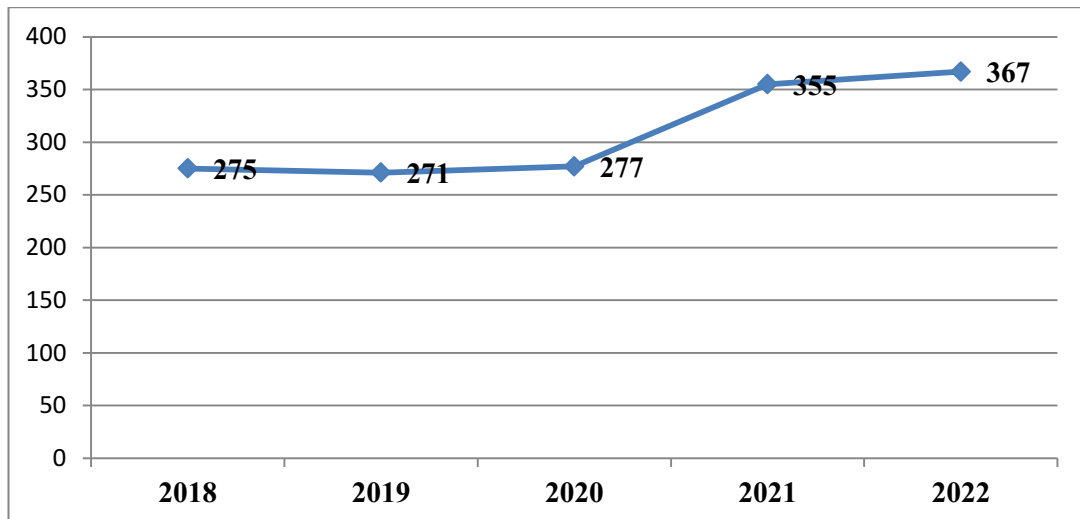


Рис.2.15. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Лампа Софвер», осіб

Встановлено, що процес підбору працівників має свою специфіку в кожній компанії, тому технології відбору кожна з досліджуваних ІТ-компаній застосовує свої власні попри певну стандартність етапів (рис. 2.16).

На даному етапі розвитку компаній було виявлено певну проблему з реалізацією першого етапу, тому що в умовах війни кадрове планування ускладнюється через непередбачуваність руху персоналу (наприклад, мобілізація чоловіків).

Дослідження показало, що набір і відбір кадрів – одна з найактуальніших задач керівництва компаній, тому що від кваліфікації, зацікавленості і надійності кадрів безпосередньо залежить майбутнє підприємства. Попри надлишок кадрів на ринку праці, не завжди є можливість знайти та залучити в компанію того працівника, який відповідав би запитам власника компанії. Зазначимо, що дещо легше ці питання вирішуються в компанії ЕПАМ, тому що це велика потужна глобальна

компанія, яка є відомою на ринку праці ІТ-спеціалістів й має гарний імідж як роботодавець.

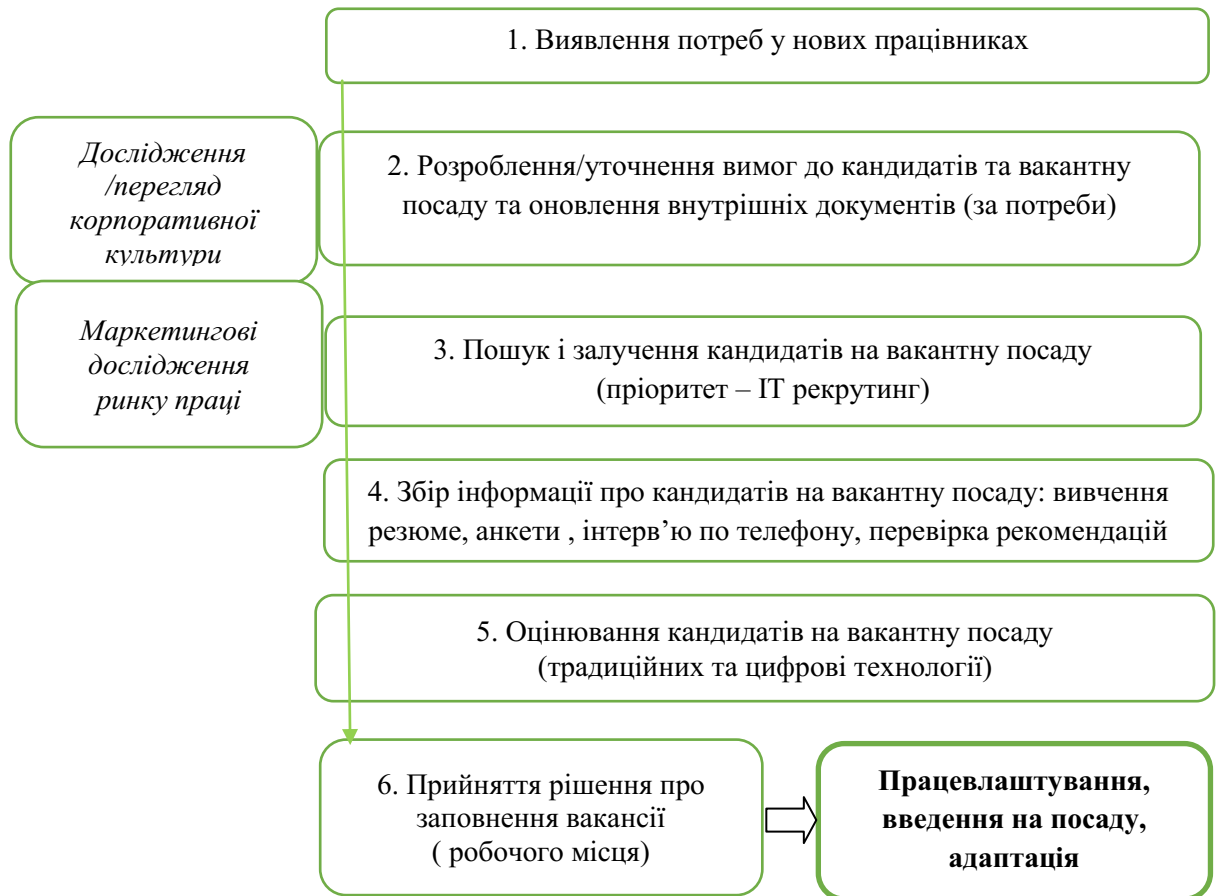


Рис.2.16 Стандартизовані етапи підбору персоналу в досліджуваних ІТ-компаніях

Узагальнення підходів досліджуваних ІТ-компаній до пошуку персоналу в умовах діджиталізації ринку праці дозволило виділити такі розповсюджені види інтернет-рекрутингу (рис.2.17).

Важливою складовою системи менеджменту персоналу в компаніях є мотиваційні системи. З наведених вище даних видно, що у великих компаніях є більш широкі можливості задля матеріального заохочення персоналу, хоча й малі та середні ІТ-компанії також мають розгалужену систему мотиваційних інструментів.

За результатами дослідження складемо порівняльну матрицю інструментів матеріальної та не матеріальної мотивації персоналу в компаніях Джемікл та ЕПАМ (табл.2.6).

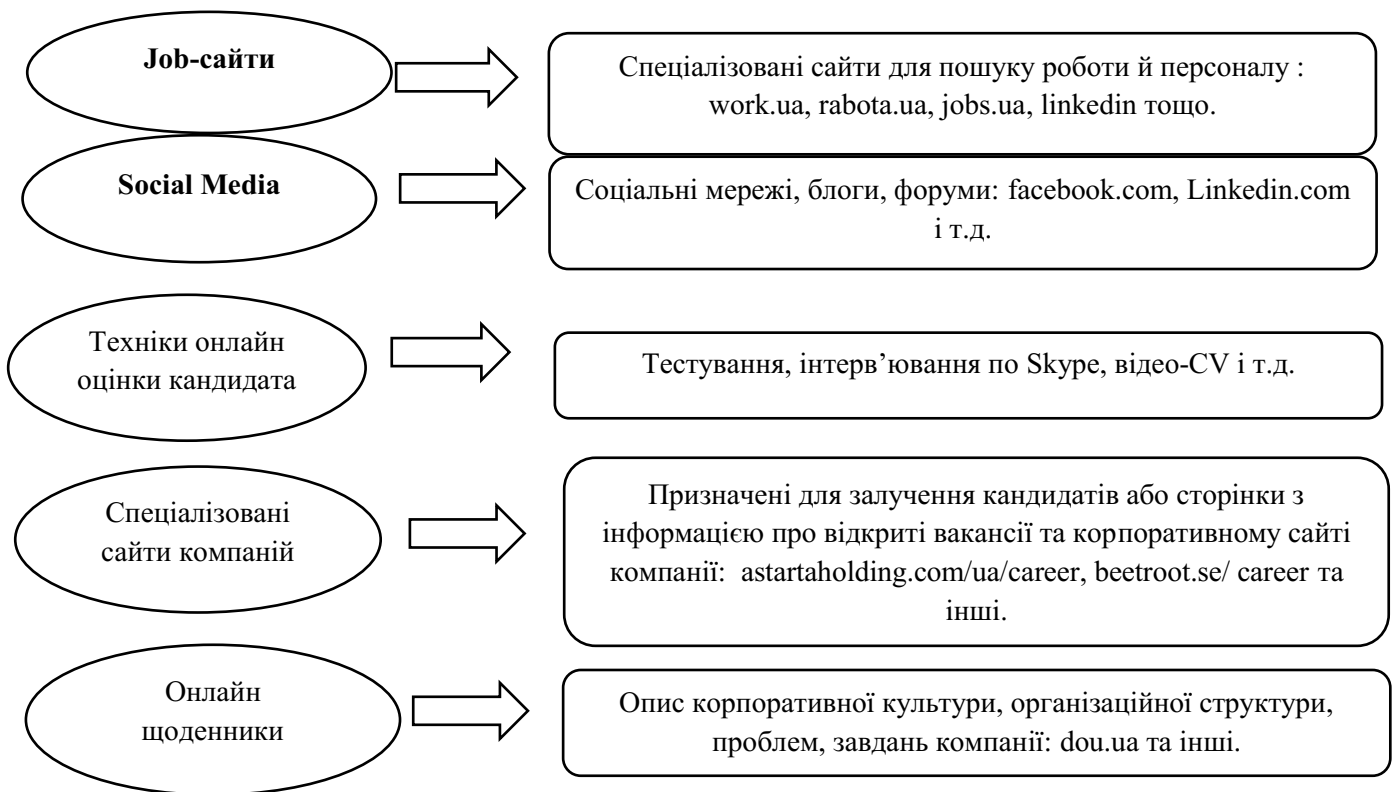


Рис. 2.17 Види інтернет-рекрутингу, що застосовується в ІТ-компаніях

Принцип ефективної мотивації персоналу Джемкл - важлива умова збереження достатньої для потреб бізнесу динаміки розвитку інформаційних технологій підприємства. В компанії діє трирівнева система бонусів: індивідуальний, командний, річний.

Командний бонус - винагорода з фонду командних бонусів компанії за результати праці, що розподіляється між усіма учасниками проекту, згідно з їх вкладом у досягнення результату. Загальна сума винагороди з фонду командних бонусів залежить від досягнення планованих показників. Така винагорода мотивує працівників працювати у команді високоякісно для досягнення спільних цілей.

Індивідуальний бонус - винагорода за результати праці, яку призначають кожному працівникові індивідуально. Таке преміювання залежить від стану статистики та виконання квот, а також від особливих досягнень того чи іншого працівника;

Таблиця 2.6

## Інструменти мотивації персоналу в ІТ-компаніях

Групи мотиваційних інструментів	ТОВ «Джемікл»	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
<i>Матеріальні</i>	Командний бонус Індивідуальний бонус Річний бонус Подарунки від компанії Бонус за менторство Бонус за приведеного працівника Мотиваційні пакети на відвідування тренажерного залу, басейну, пейнтболу, уроків малювання тощо	Медичне страхування Реферальна програма Соціальний пакет Корпоративні знижки
<i>Не матеріальні</i>	Покращання умов праці Тренінги за рахунок компанії Висловлення подяки Привітання з днем народження Отримання подарунку на річницю роботи Корпоративні заходи Додаткові дні відпустки	Підтримка здорового способу життя Віддалена робота Навчання та постійний розвиток Корпоративні заходи

Річний бонус - винагорода за результатами праці, яку розподіляють між усіма працівниками, за умови виконання стратегічного плану компанії.

В системі менеджменту персоналу компанії особлива роль належить формуванню HR-бренда. Для ТОВ «Джемікл» мета брендінгу полягає у залученні найкращих спеціалістів своєї галузі та формуванні думки про цінність роботи в компанії.

Для формування бренду компанії на ринку праці в Джемікл використовують такі технології:

1. Участь у громадських заходах з логотипом групи компаній.
2. Формування внутрішнього бренду компанії, що буде вагомим при формуванні зовнішнього бренду.

3. Проведення в організації екскурсій для студентів вищих навчальних закладів.

В результаті дослідження встановлено, що в системі розвитку персоналу досліджуваних ІТ-компаніях надзвичайно популярним є розвиток неформальної освіти.

Наразі попит на нових ІТ-фахівців є значно високим. Реакцією на це стала поява численних закладів неформальної ІТ-освіти, які пропонують курси інтенсивної підготовки фахівців Junior-рівня. Неформальна освіта готує 10–12 тис. нових ІТ-фахівців на рік. За прогнозами, їх кількість зросте до 20–25 тис. у найближчі роки. Зважаючи на дефіцит кваліфікованих співробітників, окремі компанії створили власні програми підготовки талантів, які дозволяють в тому числі людям з інших галузей отримати ІТ-освіту та можливість працевлаштування. Серед компаній, які використовують цей підхід: EPAM, SoftServe, Luxoft, ELEKS, Beetroot.

За рахунок системи неформальної освіти в компанях досліджуваної галузі поширеним є явище працевлаштування світчерів - 82% компаній вже наймають або планують наймати світчерів –людей, які прийшли в ІТ-галузь з інших професій: 50% - готові покликати на співбесіду кандидата з досвідом роботи в суміжній сфері; 46% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов курси в ІТ-компанії; 33% - готові покликати на співбесіду кандидата, що пройшов онлайн-курси [111].

Проведене дослідження технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях, дозволяє зробити висновок про поширеність окремих HR-технологій (наприклад, технології позикової праці) та рівень їх діджиталізації. Результати узагальнені в табл.2.7, з якої видно, що компанії мають великий потенціалу діджиталізації технологій менеджменту персоналу, зокрема запровадження чат-ботів задля реалізації окремих функцій управління персоналом.

Таблиця 2.7

**Порівняльна таблиця технологій менеджменту персоналу  
в ІТ-компаніях та рівень їх діджиталізації**

	ТОВ «Джемікл»	ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕАР»	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
<b>Персонал-технології позикової праці (аут-технології)</b>			
Аутсорсинг	к	к	к
Аутстафінг	к	к	к
<b>Технології онбордінгу</b>			
Чат-боти	«-»	«-»	«-»
Welcome-подарунки	к	к	к
Ознайомче листування	«-»	«-»	«-»
Відео-інструкції	«-»	«-»	д
<b>Навчальні персонал-технології</b>			
Коучинг	к	«-»	з
Наставництво	«-»	«-»	д
<b>Персонал-технології підбору та найму персоналу</b>			
Хедхантинг	к	з	з
Рекрутинг	з	д	д
Скринінг	к	к	к
Прелімінарінг	к	к	к
Нетворкінг («плетіння мереж»)	к	к	з
<b>Персонал-технології оцінки та мотивування персоналу персоналу</b>			
Оцінка 360-градусів	з	з	д
Оцінка за КРІ	з	з	д
Оцінка за ОКР	«-»	«-»	д
Бонусна система мотивації	к	к	з
Assessment Center	з	з	з
Опитування працівників щодо задоволення системою мотивації	д	д	д

*Джерело: розроблено автором*

Умовні позначення:

«-» - технологія не використовується

к – технологія використовується в класичному форматі

з – технологія використовується в гібридному форматі

д – технологія повністю цифрова (діджиталізована)

Також в ході дослідження вважаємо за доцільне проаналізувати вплив війни в Україні на зміну пріоритетів менеджменту персоналу. Як вже

зазначалось, сфера менеджменту персоналу останніми роками є надзвичайно динамічною, що обумовлено її реакцією на такі зовнішні чинники як діджиталізація економіки, пандемія COVID-2019. Початок повномасштабного вторгнення з боку росії та введення воєнного стану в Україні 24.02.2022 р. стали шоковим викликом для кадрового менеджменту, що мав миттєво відреагувати на загрози фізичного, економічного, технічного характеру. Залежно від масштабу бізнесу, якості системи менеджменту, наявних можливостей та ресурсів, компанії почали трансформувати системи менеджменту персоналу під нові реалії. Бізнес усвідомив, що на нього перш за все покладається роль соціального гаранта для персоналу, а з принципів менеджменту персоналу найбільш актуальними стали реалістичність, гнучкість, моральність, адресність.

Управління економікою України та окремими її суб'єктами наразі трансформується відповідно до викликів та умов воєнного стану. Відповідно, менеджмент компаній корегує свою діяльність, методи та акценти в управлінні. В Україні 24.02.2022 р. у зв'язку з військовою агресією російської федерації Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб. Наразі воєнний стан в Україні триває.

Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [72].



В умовах воєнного стану суттєвих змін набуває система управління персоналом на підприємствах, в компаніях та організаціях всіх видів економічної діяльності та форм власності. Перш за все, вона має бути адаптована до особливостей організації трудових відносин, що запроваджені Законом України 2136-ІХ від 15.03.2022 р. [37]. Згідно даного Закону, на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України (щодо права на вільно обрану зайнятість та права на страйк як спосіб захисту економічних і соціальних інтересів). На період воєнного стану можуть запроваджуватися, зокрема, особливості переведення та зміни істотних умов праці в умовах воєнного часу, особливості розірвання трудового договору (як з ініціативи працівника, так і роботодавця) та його призупинення, особливості встановлення та обліку часу роботи та часу відпочинку, особливості організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у роботодавця, особливості залучення до роботи деяких категорій працівників тощо. Зміни можуть відбуватися в сфері оплати праці, залучення до роботи в нічний час, є можливим зупинення дії окремих положень колективного договору та на період дії воєнного стану передбачено надання щорічної основної оплачуваної відпустки тривалістю 24 календарні дні [37].

Отже, практично всі підсистеми корпоративного менеджменту персоналу будуть набувати змін, а акцент в управлінні буде зміщуватися на адміністративні методи та інструменти. При цьому, попри всі складності воєнного часу, компанії в Україні, в тому числі ті, що працюють в ІТ-сфері, намагаються надавати працівникам різну допомогу (рис.2.18).

В системі менеджменту персоналу актуальним стає запровадження антикризових підходів до управління та перехід до антикризової кадрової політики й застосування відповідних технологій менеджменту персоналу, які будуть більш детально викладені у п.3.2 дисертації.



Рис.2.18 Види та структура підтримки для працівників, що надають українські компанії в умовах воєнного стану,% компаній [77, с.89]

Керівники різних рівнів повинні мати не лише HR-компетентності, але й навички антикризового управління; надзвичайно зростає роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом. Лише за таких умов, український бізнес буде спроможним не просто вижити, а стати потужним підґрунтям для швидкого відновлення держави після завершення активної фази війни.

З початком воєнних дій люди почали розраховувати на активну підтримку з боку компанії, як для себе, так і для своєї родини в питаннях релокейту, фінансової та юридичної допомоги, а також у комунікації з клієнтами щодо умов work/war balance [111]. Отже, перший місяць воєнного стану пріоритетом менеджменту персоналу був безпековий контекст. Актуальність його не знижується й зараз, особливо у регіонах з активними воєнними діями, проте надалі постало питання забезпечення ефективності бізнесу та продуктивності персоналу.

Ключовими напрямками роботи People-департаментів стали: оновлення компенсаційних пакетів під умови воєнного стану, організація психологічної підтримки колег та їхніх сімей, розвиток менеджерських компетенцій,

підвищення фінансової грамотності колег, організація прозорої комунікації між колективом та керівниками компанії [111]. Практично всі аспекти менеджменту персоналу – від організаційних до ресурсних набули змін. Так, наприклад, в ІТ-компанії SoftServe зафіксовано нові типи відсутності на робочому місці. Якщо член команди не може працювати через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики, він має скористатися оплачуваним Emergency Leave. Для співробітників, які захищають країну, SoftServe запровадили Military Leave («військова відпустка») та Territorial Defense Leave (для працівників, які записалися до тероборони) [61].

На основі авторського узагальнення досвіду ІТ-компаній м.Києва та напрацювань фахівців в сфері HR-менеджменту [61,111,112] визначимо пріоритети менеджменту персоналу в умовах воєнного стану в Україні:

- розробка плану релокації персоналу, окремих підрозділів, компанії в цілому у разі загрози життю та неможливості здійснювати трудову діяльність у звичному форматі;

- упорядкування режиму роботи працівників, які працюють віддалено та корегування (за можливості) графіків роботи працівників-волонтерів;

- створення резервних носіїв, ресурсів зберігання кадрової інформації;

- створення фінансового резерву для оплати праці персоналу на випадок форс-мажорних обставин;

- «інвентаризація» витрат на персонал залежно від їх пріоритетності та джерел фінансування;

- підтримка ефективних комунікацій (оперативне надання правдивої інформації, регулярні комунікації, інформування про правила поведінки під час загрози життю), спростування фейків;

- збереження корпоративних цінностей та розвиток нових цінностей;

- доповнення організаційних цілей тими, що наближають перемогу (волонтерство, донорство, допомога біженцям тощо);

- підтримка командного духу та психологічне консультування персоналу;

запровадження програм навчання, тренінгів для керівників та HR-менеджерів з питань управління персоналом в умовах війни.

Таким чином зазначимо, що зміна пріоритетів в системі менеджменту персоналу в умовах воєнного стану відбувається від стратегічного до оперативного, від тотальної ефективності до індивідуальної, від розвитку до безпеки.

В умовах війни в менеджменті персоналу як крос-функціональній сфері діяльності, що об'єднує менеджмент, економіку, право, психологію безумовно зростає роль психологічних навичок. Важливого значення набуває стресостійкість та емоційний інтелект. Працівники можуть відчувати різні емоції і бажано, щоб керівник та HR-менеджер вміли ідентифікувати ці емоції, враховувати їх при взаємодії та за потреби, могли допомогти приборкати певні емоції (страх, розпач, розгубленість, безпорадність та інші).

### **2.3 Соціологічна оцінка рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в ІТ-компаніях**

Ефективність технологій менеджменту персоналу, що використовуються в компанії та необхідність їх трансформації може оцінюватися (визначатись) за сукупністю підходів, що охоплюють моніторинг основних фінансових та соціально-економічних показників, а також якісну оцінку ефективності цих технологій (через оцінку задоволеності персоналу технологіями менеджменту персоналу). Згідно обраної логіки дослідження розроблено авторську анкету для працівників ІТ-компаній щодо оцінки рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в компанії (додаток В). Під час опитування однаковий перелік питань було запропоновано різним категоріям працівників ІТ-компаній (менеджери, HR-фахівці, працівники інших професійних груп), а також до опитування долучились ФОПи, які здійснюють свою діяльність в сфері інформаційно-

комунікаційних технологій. Опитування проводилось за допомогою гугл-форми в різних регіонах України в період лютий-жовтень 2023 р. Всього в опитуванні взяв участь 201 респондент з таких міст: Київ, Вінниця, Івано-Франківськ, Львів, Одеса, Черкаси, а також респонденти (ФОП), які працюють віддалено з будь-якої точки світу та працівники, які на момент опитування працювали з Варшави та Вільнюса.

Анкета містить 19 запитань різних типів, що стосуються як загального рівня задоволеності роботою в компанії (яка в тому числі може сприйматись як один з індикаторів задоволеності працівника системою й технологіями менеджменту персоналу), так й задоволеності окремими видами технологій HR-менеджменту. Крім того, цілий блок питань в анкеті стосується з'ясування впливу воєнного стану на сферу менеджменту персоналу та виявленню пропозицій працівників щодо удосконалення технологій менеджменту персоналу. Проміжні результати дослідження опубліковано у праці [4], наразі проаналізуємо повну сукупність оцінок респондентів, що дають можливість зробити висновок щодо рівня їх задоволеності технологіями менеджменту персоналу в ІТ-компанії.

Переважає більшість респондентів працюють в компанії 1-3 роки (близька 40%) і тільки 22% опитаних зазначили, що працюють в цій компанії менше 1 року (рис.2.19). Це дає підстави говорити, про достатній рівень обізнаності працівників в особливостях технологій менеджменту персоналу та сформованість думок щодо їх ефективності та дієвості.

Професійне та посадове представництво респондентів охоплює різні рівні та професійні групи, зокрема менеджмент, HR-фахівців, розробників ПЗ та інші групи фахівців ІТ-компаній.

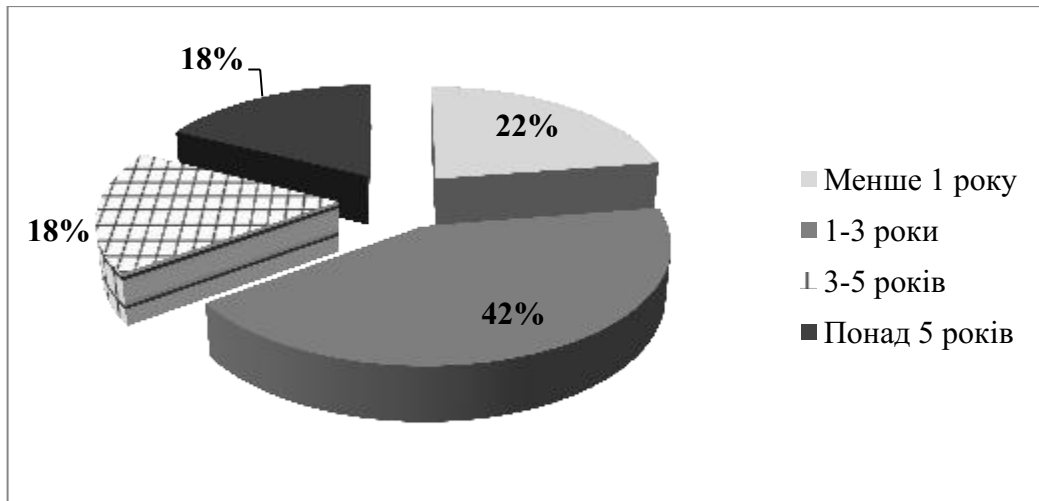


Рис.2.19 Розподіл респондентів залежно від стажу роботи в компанії, % від загальної кількості респондентів

Більшість респондентів (55%) представляють доволі великі ІТ-компанії (з персоналом понад 100 осіб), що дозволяє отримати більш детальну інформацію про технології менеджменту персоналу (рис.2.20).

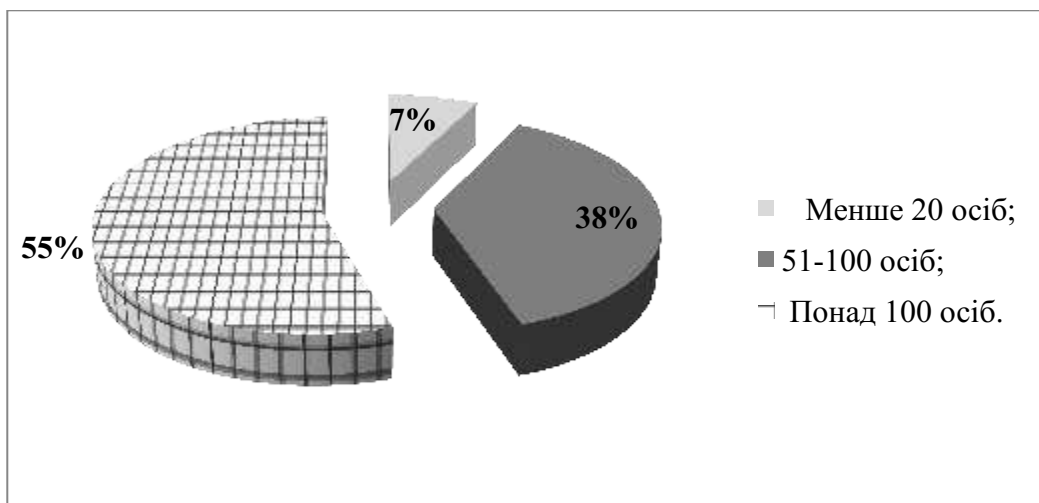


Рис.2.20 Розподіл респондентів за розміром компаній, в яких вони працюють, % від загальної кількості респондентів

Оскільки набір технологій, що використовуються для управління персоналом має залежати від технологій управління персоналом, було з'ясовано у якому форматі наразі працюють компанії та отримано такі відповіді: змішаний – 52,5% респондентів; офлайн – 12,5%; віддалений –

32,5%. Частина респондентів (2,5%) зазначили, що режим роботи залежить від безпекової ситуації в регіоні.

В переважній більшості ІТ-компаній, які представляли респонденти функції з менеджменту персоналу виконує відповідний департамент (відділ), про це зазначили 75% опитаних працівників; 17,5% відповіли, що в штаті компанії передбачено окрему штатну одиницю, яка виконує функції з менеджменту персоналу й тільки 7,5% респондентів вказали, що в їх компанії окремого підрозділу з HR-менеджменту або штатної одиниці не передбачено, ці функції виконує безпосередньо керівник. Це дозволяє зробити два висновки: по-перше, що в ІТ-компаніях HR-функції приділяється серйозна увага, а по-друге – що у разі покладання таких функцій на безпосереднього керівника, в нього мають бути наявні відповідні навички щодо управління персоналом та досвід застосування окремих технологій менеджменту персоналу.

Під час опитування встановлено позитивний факт (табл.2.8) що переважна більшість працівників задоволені роботою в компанії (40% респондентів) та технологіями менеджменту персоналу в цілому (50%).

*Таблиця 2.8*

**Задоволеність працівників ІТ-компаній роботою в компанії, системою й технологіями менеджменту персоналу, % від загальної кількості респондентів**

	Роботою в компанії в цілому	Системою та технологіями менеджменту персоналу, які застосовуються в компанії
Надзвичайно задоволений (-а)	45	20
Задоволений (-а)	40	50
Скоріш задоволений (-а), ніж не задоволений (-а)	10	22,5
Незадоволений (-а)	5	7,5

При цьому, 87,5% респондентів зазначили, що готові рекомендувати свою компанію друзям, рідним, знайомим для працевлаштування за рівнем якості та ефективності технологій менеджменту персоналу (і тільки 5% респондентів би не стали рекомендувати).

Найбільш поширеними серед респондентів є думки про те, що позитивний вплив технологій менеджменту персоналу проявляється в такому (рис.2.21):

комфортні умови зайнятості – 65% респондентів;

належна увага, яка приділяється питанням менеджменту персоналу – 52,5% респондентів;

добре спілкування з колегами – 55% респондентів.



Рис.2.21 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оберіть три фактори (або зазначте свої), які найбільш яскраво характеризують позитивний вплив технологій менеджменту персоналу в компанії», % від загальної кількості респондентів

В той же час, яскраво вираженим негативним моментом є відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив працівників, відсутність чіткого плану розвитку (про це зазначили 60% працівників ІТ-компаній). Ще близька



чверті опитаних висловились про такі фактори: несприятливий моральний клімат та конфлікти, формальний характер навчання та його хаотичність, обмеженість програми пільг та їх непрозорий розподіл, недостатня увага питанням менеджменту персоналу в компанії (рис.2.22). Також респонденти надали свої варіанти відповідей, щодо негативного впливу технологій менеджменту персоналу:

мультизадачність, багато дедлайнів, ментори не завжди приділяють увагу навчанню працівника, професійний розвиток залежить повною мірою тільки від ініціативи самого працівника;

індивідуальний план розвитку формується не одразу (із затримкою).

А тільки троє з усіх респондентів зазначили про те, що все добре й негативного впливу вони не відчують.



Рис.2.22 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Оберіть три фактори (або зазначте свої), які найбільш яскраво характеризують негативний вплив технологій менеджменту персоналу в компанії», % від загальної кількості респондентів

В ході опитування респондентам було запропоновано оцінити за 5-ти бальною шкалою рівень задоволеності основними групами технологій

менеджменту персоналу (5 - задоволений повністю, 1 – абсолютно не задоволений):

технології адаптації персоналу (A);

технології розвитку персоналу (B);

технології оцінки персоналу (C);

технології мотивації персоналу (D); технології організації діяльності персоналу та управління робочим часом (E);

технології підтримки командного духу (F).

Відповіді респондентів на запитання щодо задоволеності окремими групами технологій менеджменту персоналу (рис.2.23) демонструє в цілому доволі збалансовану ситуацію.

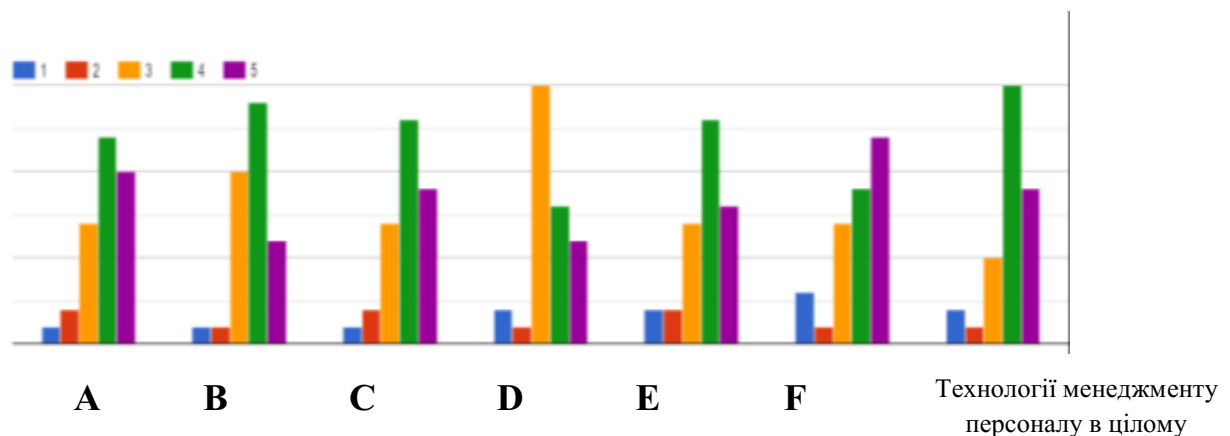


Рис.2.23 Відповіді респондентів на запитання «Оцініть за 5-ти бальною шкалою рівень Вашої задоволеності технологіями менеджменту персоналу (5 - задоволений повністю, 1 – абсолютно не задоволений)», частота вибору респондентів

При цьому найвищу кількість «полярних оцінок» (1 та 5 балів) виставлено технологіям підтримки командного духу, а найменша кількість високих оцінок (5 балів) спостерігається відносно технологій мотивації персоналу. Щодо загальної оцінки задоволеності технологіями менеджменту персоналу в цілому, то майже 75% залучених до опитування працівників ІТ-

компаній продемонстрували високий рівень задоволення, проставивши оцінки в 4 або 5 балів. Лише 5% надали відповідь «повністю незадоволений».

Під час опрацювання відповідей респондентів на запитання «Наскільки технології менеджменту персоналу в компанії впливають на окремі аспекти Вашої роботи (5 – максимальний вплив; 1 – не впливають взагалі)» було визначено, що найбільше ці технології впливають на лояльність працівників (найбільша кількість оцінок «5» проставлена 50% респондентів), мотивацію до ефективної праці (45% респондентів), прагнення до особистісного розвитку (40 % респондентів) та злагодженої командної роботи (45% респондентів). Найменший вплив технології менеджменту персоналу, на думку респондентів, спричиняють на дисципліну праці, раціональне використання робочого часу (тільки 20% респондентів проставили максимальну оцінку в 5 балів цьому фактору). Це на нашу думку можна пояснити тим, що дисципліна праці та використання робочого часу є похідним від тих чинників, які високо оцінені респондентами (лояльність, мотивованість тощо).

Позитивним моментом є доволі висока залученість респондентів до участі в обговоренні/ розробці технологій менеджменту персоналу в компанії, а саме отримано наступні результати:

так, в компанії є розвинутою культура залучення працівників до обговорення/прийняття рішень, які стосуються всього колективу – 27,5% респондентів;

так, мій керівник обговорював ці питання зі мною в індивідуальній бесіді – 15% респондентів.

В той же час, категоричне «ні» відповіли більше третини опитаних працівників (35%), що є певним резервом зростання залученості персоналу до прийняття рішень в сфері управління персоналом та розробки технологій менеджменту персоналу.

В контексті теми дослідження під час опитування було з'ясовано вплив діджиталізації на технології менеджменту персоналу компанії (рис.2.24).

Отже, виявлено доволі високий рівень діджиталізації практично за всіма групами технологій менеджменту персоналу, крім технологій підтримки командного духу, що є цілком логічним, оскільки ці технології є більш ефективними безпосередньо в «очному» використанні.

Відповіді респондентів на запитання «Чи використовується штучний інтелект під час проєктування та застосування технологій менеджменту персоналу у Вашій компанії?» розподілились наступним чином:

так – 12,5% респондентів;

ні – 57,5 % респондентів;

складно сказати – 12,5% респондентів.

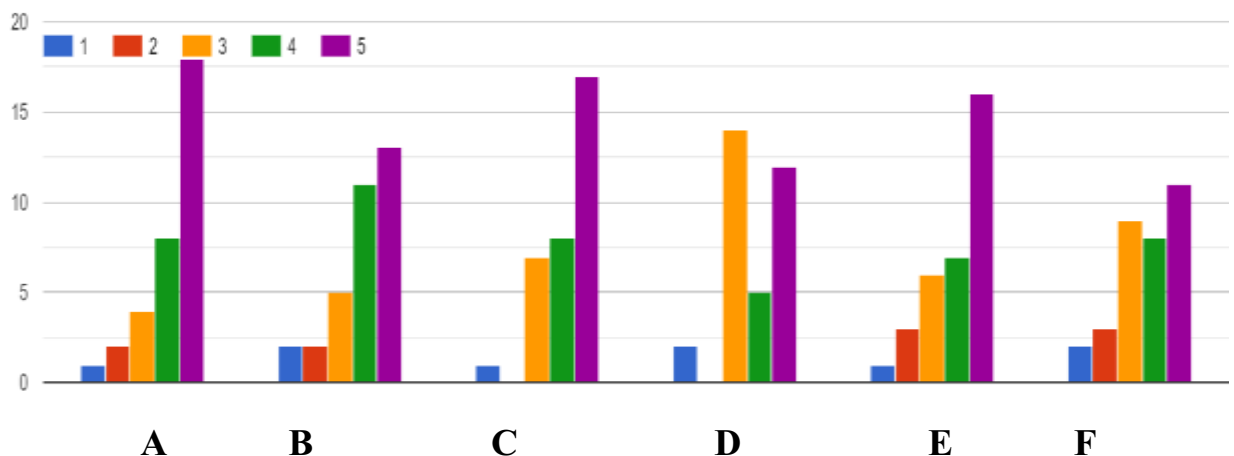


Рис.2.24 Оцінка за 5-ти бальною шкалою рівня цифровізації технологій менеджменту персоналу в компанії (5 – всі HR технології застосовуються виключно в цифровому форматі, 1 – цифровий формат абсолютно не використовується), за результатами опитування працівників

Тим працівникам, які на дане питання відповіли стверджувально, було запропоновано уточнити для чого саме використовується ШІ і системі менеджменту компанії та отримано такі коментарі: в трекінгу робочого часу й при проходженні академій перебуваючи на випробувальному терміні, при описі процесів та політик, як основа спеціалізація компанії в розробці рішень, використовуються Bard, Microsoft Ai.

Окремий блок питань в анкеті було присвячено питанням впливу воєнного стану на систему та технології менеджменту персоналу ІТ-компаній. Зокрема, на запитання «Які зміни відбулись в технологіях менеджменту персоналу, що застосовуються в компанії з введенням воєнного стану в Україні?» отримано такий розподіл відповідей (у респондентів була можливість обрати декілька варіантів):

суттєвих змін не відбулося – 42,5% респондентів;

більшість технологій менеджменту персоналу стали використовуватись в цифровому форматі - 30% респондентів;

змінилися пріоритети в системі менеджменту персоналу – 22,5% респондентів;

скоротилось фінансове забезпечення технологій менеджменту персоналу – 15 % респондентів;

окремі технології менеджменту персоналу компанії втратили актуальність – 10% респондентів.

Ще 2,5% респондентів зазначили, що «Дуже сильно активізувалась підтримка працівників. Це дуже приємно, і завжди цінується. З кожним роком все краще і краще», а 5% відзначили, що не можуть дати точну відповідь, бо прийшли працювати в компанію вже під час воєнного стану.

Таким чином, ці результати можуть бути інтерпретовані як готовність ІТ-компаній працювати в нових умовах, приймаючи виклики воєнного стану, а також як підтвердження гнучкості інструментів менеджменту персоналу в компаніях досліджуваної сфери діяльності.

На думку респондентів, основним пріоритетом менеджменту персоналу в умовах війни має бути психологічна підтримка персоналу та забезпечення конкурентною заробітною платою, утримання її щонайменше на довоєнному рівні. Про це висловилися по 62,5% респондентів (рис.2.25).

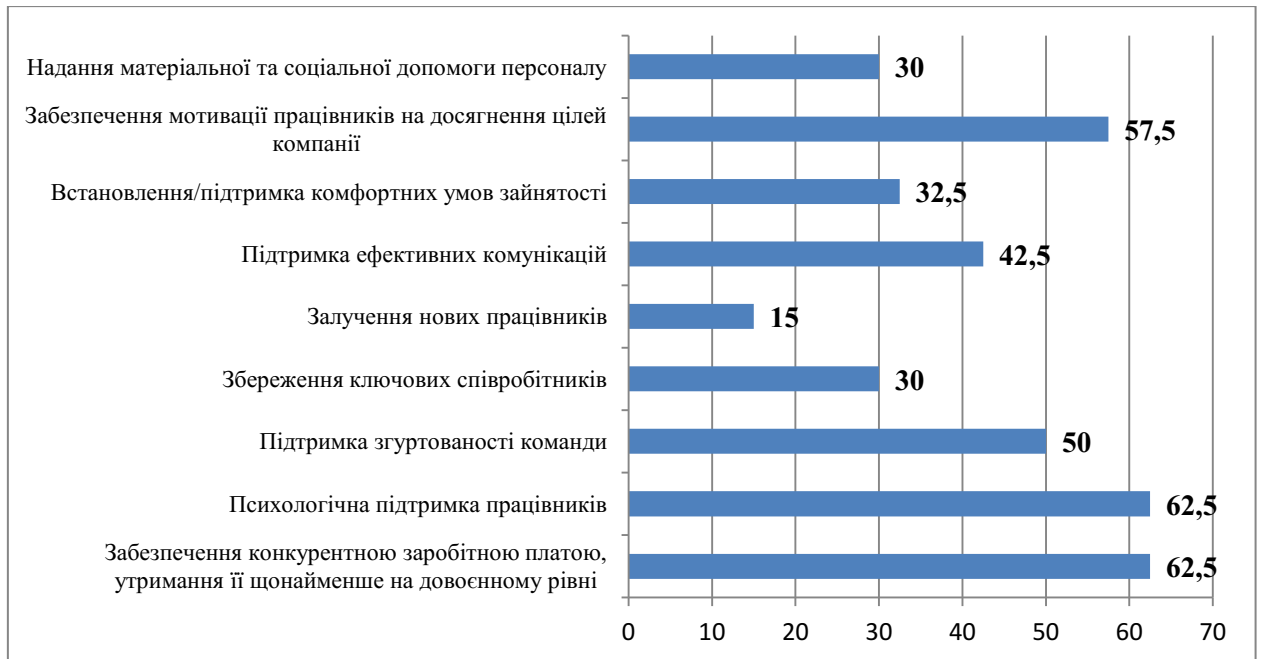


Рис.2.25 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які пріоритети, на Вашу думку, повинні підтримувати технології менеджменту персоналу компанії в умовах війни на індивідуальному рівні?», % до загальної кількості відповідей

При цьому в умовах війни працівники найбільш всього потребують гарантій зайнятості. Як видно з рис.2.25, про це висловились 65% респондентів. Крім наведених на діаграмі відповідей, у авторських варіантах відповідей респонденти зауважили, що очікують на спільні корпоративні заходи, бо це зближує та об'єднує (про це зазначили 5% респондентів).

На завершення, в ході опитування було з'ясовано думки працівників щодо напрямів тих трансформацій, які б дозволили удосконалити технології менеджменту персоналу в компанії та сприяли б зростанню рівня задоволеності персоналу ними.

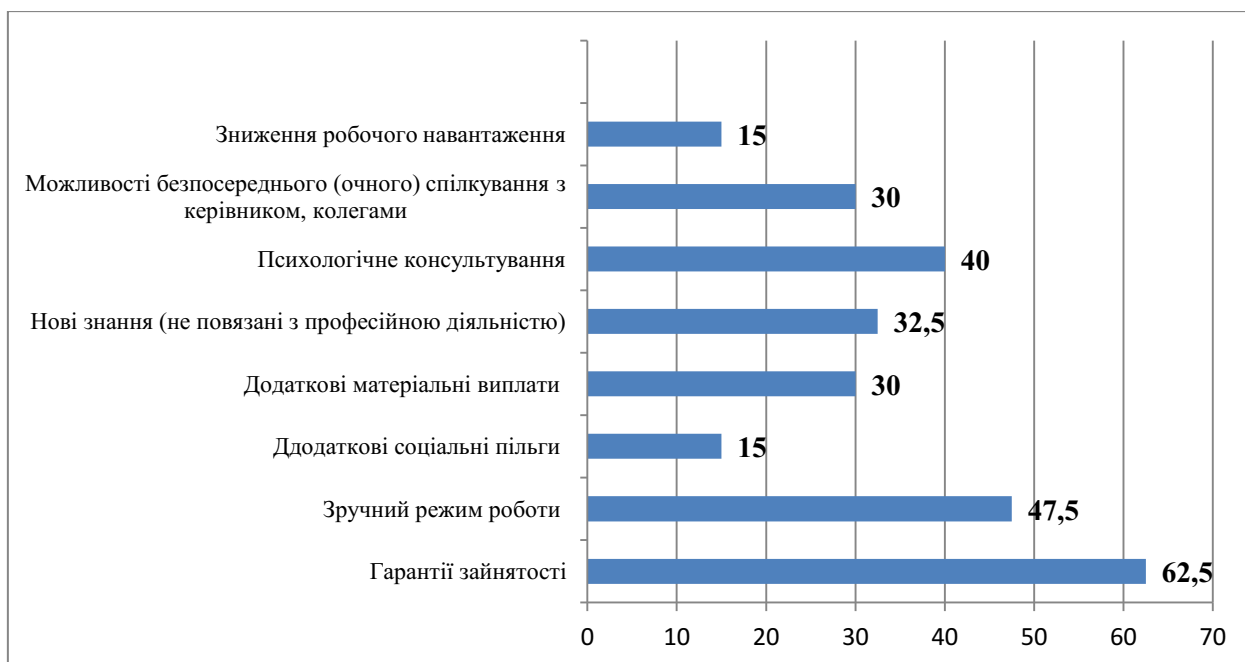


Рис.2.25 Розподіл відповідей респондентів на запитання «Що саме безпосередньо Ви хотіли б отримати через систему менеджменту персоналу в компанії в умовах війни (оберіть не більше трьох варіантів відповіді або додайте свої)»,% до загальної кількості відповідей

Опрацювання відповідей респондентів на це відкрите питання дозволило виділити такі укрупнені змістовні напрями розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях, що були б очікуваними та затребуваними серед працівників (рис.2.26).

При цьому, щодо першого напрямку, який може викликати несприйняття частиною працівників можливості та етичності проведення тимблдінгів під час війни слід враховувати результати актуальних досліджень [50, с. 30]. Науковці та практики зазначають, що важкі часи - це не привід відмовлятися від організації корпоративів, святкування днів народження співробітників та визначних дат компанії і т.п. Адже, по-перше, такі заходи зможуть відволікти від сумних новин, згуртувати колектив, покращити стосунки всередині компанії, а по-друге, під час їх проведення можна оголосити збори на допомогу ЗСУ, постраждалим та незахищеним верствам населення [105].



Рис.2.26 Укрупнені напрями розвитку технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях (за результатами опитування)

Представлені на рис. 2.26 напрями мають бути враховані на етапі трансформації системи та технологій менеджменту персоналу в компаніях та під час проєктування нових технологій управління. При цьому слід зазначити, що основна частина з перелічених напрямів в умовах діджиталізації безпосередньо можуть реалізовуватись у цифровій формі, що спростить їх адміністрування, дозволить скоротити витрати часу на отримання відповідних результатів та підвищити ефективність застосування технологій розвитку персоналу, його оцінювання, а також технологій організації діяльності персоналу та управління робочим часом.



## Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано рівень та динаміку показників ринку праці України, динаміка яких у 2018-2022 рр. безпосередньо залежала від наслідків пандемії COVID-2019 для економіки, а також впливу повномасштабної воєнної агресії РФ в Україні з лютого 2022 р. на ділову активність бізнесу та сферу прикладання праці.

2. Особливості застосування технологій менеджменту персоналу досліджено на прикладі ІТ-компаній, оскільки наразі ця сфера відіграє важливу роль у підтримці функціонування української економіки, демонструє певну стійкість навіть в умовах воєнного стану, підтримує прогресивні підходи до реалізації функцій менеджменту персоналу та концентрує значну кількість працівників, охоплених цифровою зайнятістю.

3. Дослідження особливостей застосування технологій менеджменту персоналу в ІТ-компаніях та рівня їх діджиталізації дозволило зробити висновок про те, що переважна більшість HR-технологій використовуються в гібридному форматі й існує значний потенціал переведення їх частини в діджиталізовану (цифрову) форму.

4. З використанням розробленої анкети проведено оцінку рівня задоволеності працівників ІТ-компаній з різних регіонів України технологіями менеджменту персоналу. Виявлено, що 50% респондентів в цілому задоволені технологіями менеджменту персоналу, а 87,5% готові рекомендувати свою компанію друзям, рідним, знайомим для працевлаштування за рівнем якості та ефективності технологій менеджменту персоналу. В той же час, серед негативних аспектів впливу технологій менеджменту персоналу респонденти зазначили відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив працівників та чіткого плану розвитку. За результатами проведеного дослідження виокремлено напрями, що на думку респондентів дозволили б удосконалити технології менеджменту персоналу в компанії та сприяли б зростанню рівня задоволеності персоналу ними.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

#### 3.1 Концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імплементовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу [47,52]. Такий перехід має для компанії та самих працівників багато різних вигід. Цифрова трансформація HR-процесів через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дозволяє скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому [14].

Проведене дослідження теоретичних основ трансформації технологій менеджменту персоналу та особливостей сучасних технологій HR-менеджменту в IT-компаніях показує, що діджиталізація ринку праці, яка є одним з глобальних трендів, вимушено прискорилась додатковими викликами – пандемією COVID-2019, а в Україні ще й повномасштабною військовою агресією з 2022 р. В таких умовах стало очевидним, що вся система менеджменту та її окремі підсистеми (в т.ч. – й система менеджменту персоналу) мають адаптуватися до цих викликів, щоб підтримати діяльність компанії в нових умовах, зберегти колектив та

забезпечити ефективну віддалену зайнятість тощо. Відповідно, трансформації мають охопити й технології менеджменту персоналу, бо їх попередня версія може втрачати актуальність повністю або частково, підсилювати негативний вплив воєнного часу на колектив та/або ставати нереальною для використання.

При цьому трансформацію сприймаємо як процес зміни HR-технологій з одного рівня (стану, вигляду) в інший, що є релевантним поточному стану ринку праці та відповідає запитам працівників нового типу (Е-працівників). Це може бути як радикальна зміна, так і поступовий, покроковий процес перетворення. Тобто трансформація технологій менеджменту персоналу може проявлятися як у перетворенні інструментів, методів, способів управління персоналом, що формують відповідну технологію, так й у проєктуванні абсолютно нових, повністю цифрових технологій менеджменту персоналу.

Отримані результати дослідження та сформоване бачення перспектив розвитку технологій менеджменту персоналу в нових умовах дозволяють сформулювати концептуальні засади розвитку технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, що будуть узагальнювати систематизацію поглядів на розуміння технологій менеджменту персоналу та особливостей їх застосування у названих умовах.

Відповідно до обраної логіки дослідження на результатів, отриманих на попередніх етапах сформуємо логіко-структурну схему концептуальних засад розвитку технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці (рис.3.1), що буде орієнтована на максимально повне задоволення соціально-економічних інтересів всіх учасників трудових відносин та базуватиметься на суб'єктно-суб'єктному підході, що відображає концептуальні основи сучасної теорії менеджменту персоналу.

Отже, діджиталізація ринку праці та економіки в цілому обумовлює перехід до цифрового менеджменту персоналу, сутність якого була розкрита у розділі 1 дисертації.



Рис.3.1. Логіко-структурна схема концептуальних засад трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці

*Джерело: розроблено автором*

Важливо акцентувати, що цифровий менеджмент персоналу, на відміну, від класичного або традиційного, повністю ґрунтується на використанні цифрових технологій та інструментів для оптимізації процесів управління персоналом в організації, в компанії. Це включає в себе використання різноманітних програмних засобів, онлайн-інструментів та платформ для послідовної реалізації всіх стадій управління персоналом, а також для збору, збереження, аналізу та використання даних про працівників (на основі використання інструментарію Big data) з метою покращення управління персоналом та його адаптації до умов діджиталізованого ринку праці.

Зазначимо, що перехід до цифрового менеджменту персоналу потребує відповідного ресурсного забезпечення (рис.3.1), серед компонентів якого окремо виділяємо готовність системи менеджменту й готовність персоналу. При цьому ця готовність передбачає не тільки наявність відповідних цифрових скілів (навичок), але й психологічну готовність

Трансформація технологій менеджменту персоналу в компанії є різновидом управлінських змін, а отже й керівники, й працівники цілком ймовірно будуть чинити опір цим змінам (або принаймні не підтримувати їх). Тому, відповідно до принципів управління змінами, перш ніж приймати рішення про перехід до цифрового менеджменту персоналу та відповідну трансформацію HR-технологій важливо перш за все чітко ідентифікувати причину змін, можливі переваги від цього й відкрито у доступній формі проговорити ці питання з усіма членами колективу. При цьому важливо підкреслити значущість та роль кожного члену колективу в таких змінах та трансформаціях. Тільки тоді запрацює правило – працівники більш активно залучаються до тих процесів, які відчують для себе потрібними й у проектуванні яких брали участь.

Щодо фінансового та технологічного компонентів ресурсного забезпечення згаданих трансформацій, слід враховувати, що в умовах війни вони можуть бути обмеженими, тому керівництву компанії й HR-

департаменту спільно з фінансовими підрозділами варто спочатку прорахувати економічну вартість проєктування та запровадження нових технологій менеджменту персоналу (як прямі, так й приховані витрати), а вже потім запускати процес трансформації, щоб не потрапити в пастку «фінансового дефіциту» та не зупиняти трансформації на пів-шляху, що викличе невдоволення персоналу та створить ризики для ефективної діяльності компанії (або навіть її «виживання» в умовах війни).

Запропонована на рис.3.1 схема охоплює три рівні управління від персонального до корпоративного. Це обумовлено тим, що за результатами вивчення досвіду менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери, які наразі в Україні є одними з найбільш прогресивних щодо застосованих технологій, зроблено висновок про необхідність обов'язкової наступності таких трансформацій за всіма рівнями управління. Якщо, зміни інструментів та методів управління персоналом розпочаті на корпоративному рівні не знаходять свої підтримки на рівні конкретного працівника ці зміни залишаться неуспішним кейсом корпоративного менеджменту. Аналогічно, якщо на персональному рівні запроваджено нові, прогресивні технології кадрового менеджменту, а на функціональному рівні вони не спрацювали, то витрачений на це час та інші ресурси не принесуть проєктованого ефекту.

Запропонована логіко-структурна схема концептуальних засад трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці ґрунтується на суб'єктно-суб'єктному підході, що відображає філософію сучасного менеджменту. Суб'єктно-суб'єктний підхід - це метод або концепція, що базується на взаємодії між різними суб'єктами (працівниками, групами, командами тощо) як рівноправних учасників. Цей підхід передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін у взаємодії, обміні інформацією, співпраці та спільному вирішенні проблем чи завдань в сфері менеджменту персоналу. При цьому кожен суб'єкт вважається активним учасником, здатним до саморозвитку, взаємодопомоги та співпраці на основі взаємного визнання та поваги.

Вважаємо, що основними цілями трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці мають бути:

1. Підтримка корпоративної стратегії.
2. Підтримка функціональної ефективності.
3. Підтримка персональної мотивованості.

*Підтримка корпоративної стратегії* полягає в забезпеченні та виконанні дій, спрямованих на досягнення цілей та виконання стратегічних завдань компанії. При цьому слід пам'ятати, що в умовах переходу до цифрового менеджменту, в умовах кризи, війни та інших змін зовнішнього середовища може корегуватись сама стратегія компанії або її функціональні стратегії, зокрема кадрова стратегія. Це корегування може охоплювати низку змін – від уточнення місії та бачення компанії в нових умовах до зміни індикаторів стратегій та її функціональних стратегій.

Підтримка корпоративної стратегії членами трудового колективу компанії може бути ідентифікована по таким фактам, ознакам:

розуміння стратегії – працівники повинні чітко розуміти корпоративну стратегію, її мету, цілі та способи досягнення. Це вимагає не лише ознайомлення зі стратегією, але і усвідомлення того, як їх власна робота вписується у стратегічні цілі компанії;

відповідність дій - усі дії працівників повинні бути відповідними стратегії компанії. Менеджмент повинен створювати умови та інструменти для того, щоб працівники могли вільно вирішувати завдання, які сприяють досягненню стратегічних цілей;

залученість персоналу - важливо залучити всіх працівників до виконання стратегії, зробити їх активними учасниками у втіленні стратегії в життя. Це може бути досягнуто за допомогою комунікації, навчання, мотивації та створення сприятливого середовища для роботи;

адаптація до змін – як вже зазначалось, стратегії можуть змінюватися через зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Підтримка стратегії означає гнучкість та здатність адаптуватися до нових обставин, необхідних для

збереження або досягнення стратегічних цілей.

Під час попередніх досліджень спільно з проф. Дороніною О.А. нами виокремлено 15 різних типів кадрових стратегій (HR стратегій), що можуть застосовуватись компаніями в умовах економіки знань (яка безпосередньо пов'язана з діджиталізацією й використанням цифрових інструментів управління знаннями) залежно від поточного стану організації та рівня розвитку менеджменту [29]. Серед кадрових стратегій, що на нашу думку, є найбільш ефективними в умовах розвитку економіки знань та сприяють покриттю актуальної потреби суспільства (організації) у нових знаннях виокремлено такі:

антикризова, що спрямована на попередження та профілактика кадрових ризиків на будь-якій стадії економічного циклу за рахунок ефективного використання наявного людського капіталу з метою інноваційного розвитку та зростання конкурентоспроможності організації;

стратегія спільної цінності, що спрямована на об'єднання «творців знань» навколо загально-організаційних цінностей та спрямування їх діяльності на підтримку цих цінностей задля зростання конкурентоспроможності організації;

стратегія, орієнтована на колективні знання, метою якої є розвиток людського потенціалу організації на основі внутрішньої системи менеджменту знань в напрямі творення колективних знань як фактору зростання;

стратегія командотворення, що орієнтована на формування команди новаторів, готових до активно-відповідальної взаємодії у процесі продукування, передачі, комерціалізації знань;

партнерська – спрямована на створення умов щодо партнерської взаємодії всіх учасників процесу менеджменту знань задля максимального використання наявного людського капіталу організації.

В контексті тематики дисертації та особливостей предмету вивчення, найбільш ефективними вважаємо в умовах війни антикризову HR стратегію,



а якщо говорити про управління персоналом ІТ-компаній, досвід яких досліджено в розділі 2, то – стратегія командотворення ( в п.3.3 дисертації буде надано рекомендації щодо управління віддаленими («віртуальними») командами, які набувають поширення в умовах дііджиталізації ринку праці).

Завдання *підтримки функціональної ефективності* полягає в забезпеченні оптимального функціонування певних функціональних аспектів компанії для досягнення максимальної продуктивності та результативності. Воно охоплює різні аспекти управління, роботи персоналу, використання ресурсів та впровадження інновацій, є ключовим для успішної роботи будь-якої компанії в цілому або окремої команди. При цьому, функціональна ефективність може розглядатись за двома напрямками: як ефективність HR-підсистеми компанії або як ефективність окремих функціональних напрямів присутніх в компанії.

Завдання *підтримки персональної мотивованості* визнається нами як визначальне оскільки від якості його реалізації може безпосередньо залежати функціональна ефективність, так і залученість працівника або колективу в цілому до реалізації стратегії. Підтримка персональної мотивації охоплює ряд заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання та підтримку внутрішньої мотивації у працівників. Це є надзвичайно важливим завданням менеджменту, й сучасні технології мотивації персоналу мають бути орієнтовані на підтримку внутрішньої мотивації. Також вкрай важливо не допускати в компанії «виснаження» внутрішньої мотивації, оскільки це призводить до виникнення низки руйнівних ефектів починаючи від зниження ефективності праці, зниження рівня активності участі у колективній (командній) діяльності до прийняття працівником рішення про звільнення з компанії.

Внутрішня мотивація основана на внутрішніх факторах, таких як особисті цілі, інтереси та цінності працівників. Здатність керівництва підтримувати ці фактори може значно покращити внутрішню мотивацію співробітників. Для цього можуть бути застосовані такі інструменти та

технології роботи з персоналом:

1. Ідентифікація особистих цілей та цінностей. Допомога співробітникам зрозуміти їхні особисті цілі та цінності може сприяти підсиленню мотивації. Професійна діяльність, яка відповідає особистим цілям та цінностям є джерелом внутрішньої мотивації.

2. Створення творчих, нестандартних завдань. Надання завдань, які викликають інтерес та стимулюють розвиток навичок, може підвищити внутрішню мотивацію.

3. Підтримка в колективі атмосфери автономії та відповідальності, відсутність мікроменеджменту. Дозволяючи працівникам самостійно вирішувати завдання та приймати рішення, керівник сприяє виникненню у працівникам почуття самоконтролю та автономії, що може стимулювати внутрішню мотивацію.

4. Забезпечення підтримки та визнання. Відчуття цінності та уваги до його роботи стимулює працівника до подальших досягнень.

5. Надання можливості розвитку. Враховуючи потреби працівників у розвитку та навчанні, менеджмент може більше зацікавити персонал.

6. Створення відкритого спілкування та обміну думками. Регулярне спілкування, обмін думками та ідеями, а також залучення працівників до процесів прийняття рішень, може сприяти зростанню рівня їх залученості та мотивованості.

Як видно з рис.3.1, трансформація технологій менеджменту персоналу в компанії та їх діджиталізація мають відбуватись в три послідовні етапи:

1. Визначення векторів трансформації.
2. Проектування нових технологій менеджменту персоналу.
3. Діджиталізація технологій менеджменту персоналу.

Перш ніж більш детально зупинитись на їх змісті зауважимо, що перший та другий етап є між собою логічно пов'язаними й відокремлена реалізації будь якого з них буде мати ознаки хаотичності в управлінні та незавершеності. В той же час, діджиталізація технологій менеджменту

персоналу в компанії може виступати як логічним продовженням етапу проєктування нових HR-технологій, так і виступати самостійним блоком підсистеми менеджменту персоналу.

*Визначення векторів трансформації* потребує залученості усіх суб'єктів, оскільки різні сторони трудових відносин можуть мати різне бачення щодо спрямованості цих векторів. На даному етапі можуть бути застосовані різні кількісно-якісні методи, а найбільш повний результат може бути отримано від поєднання декількох з них. Зокрема, у п 2.3 дисертації даний етап реалізовано з використанням методу опитування працівників ІТ-компаній, що дозволило визначити такі вектори трансформації технологій менеджменту персоналу, що були б бажаними для працівників (рис.2.26), й відповідно, що на етапі їх практичного впровадження отримали б меншу хвилю опору від персоналу та менеджменту.

При трансформації технологій менеджменту персоналу, особливу роль відіграє етап *проєктування* даних технологій, оскільки від якості його реалізації залежатиме не тільки ефективність цих технологій, а й загальні результати діяльності компанії та рівень задоволеності персоналу[4, с.185]. Вважаємо, що проєктування технологій менеджменту персоналу має здійснюватись на принципах науковості, холістичності, реальності, інклюзії, системності, сталості.

Як видно з рис.3.1, проєктування технологій фактично є центральною ланкою процесу їх трансформації в умовах діджиталізації. Для її вдалої реалізації варто уникати хаотичності та спонтанності, авторитарність керівника варто замінювати залученістю всього колективу в їх проєктування[4, с.185]. Крім того, при проєктуванні технологій менеджменту персоналу в сучасних умовах варто розуміти, що з еволюцією цифрових технологій розвиваються і ризики, пов'язані з ними. Для компаній важливо оцінити не лише можливість втілення, а й те, як це сприймуть співробітники, які працюють всередині компанії. Оскільки вони формують найцінніше джерело – людський капітал для подальшого розвитку та процвітання [89].

Отже, проектування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації слід розглядати як цілеспрямований і узгоджений зі стратегією компанії процес відбору та поєднання інструментів, методів та способів управління персоналом, що можуть бути використані у цифровій формі задля забезпечення ефективності та якості не тільки управлінського рішення в сфері менеджменту персоналу, а й управлінської діяльності в компанії взагалі. Проектування нових технологій менеджменту персоналу є важливим кроком їх трансформації, що дозволить здійснювати управління талантами в умовах діджиталізації ринку праці [4, с.185].

*Діджиталізація технологій менеджменту персоналу* є передумовою переходу до цифрового менеджменту персоналу й безпосередньо сприяє підтримці трудових відносин, що формуються на діджиталізованому ринку праці. Діджиталізація менеджменту персоналу - це процес застосування цифрових технологій та інновацій для оптимізації та покращення управління персоналом в компанії. Це означає використання різноманітних цифрових інструментів, програмного забезпечення та платформ для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, спілкування з персоналом, планування ресурсів та впровадження інноваційних технологій менеджменту персоналу.

В контексті практичної реалізації даного етапу запропонованої схеми трансформації технологій менеджменту персоналу нами запропоновано структурну схему змістовних модулів функціоналу HR-боту, спроектованого для впровадження в ІТ-компанії Лампа Софт вear (рис.3.2), яка містить чотири модулі (онбордінг; мотивація, підвищення ефективності роботи, комунікаційний та вітальний модулі), враховує запити компанії щодо пріоритетів роботи з персоналом та може бути легко адаптована під запити інших організацій та компаній, що здійснюють свою діяльність в різних видах економічної діяльності.

<b>МОДУЛЬ «ОНБОРДІНГ»</b>	<b>МОДУЛЬ «МОТИВАЦІЯ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ»</b>	<b>КОМУНІКАЦІЙНИЙ МОДУЛЬ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-сповіщення кандидата (інформування про дату виходу на роботу)</li> <li>- сповіщення осіб, залучених до адаптації</li> <li>- план адаптації та контроль його виконання</li> <li>- тренінги з безпеки (інструктаж з безпеки та правил роботи)</li> <li>-інформація про компанію, її історію та місію</li> <li>- ознайомлення нових працівників з посадовими інструкціями</li> <li>- карта комунікацій і компанії (до кого звертатись у разі виникнення різних питань)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання (запит на оплату курсів та інших видів навчання, запит на meet-up з тематики навчання, розсилка навчальних матеріалів та корисної літератури, посилань на навчальні курси тощо)</li> <li>- розвиток (запит про результати останнього performance review з оцінками)</li> <li>- оцінка персоналу (проведення тестувань чи опитувань один раз на 2-3 місяці)</li> <li>- проведення пульс-опитувань (регулярні короткі опитування щодо визначення задоволеності працівників, їх залученості, збирання думок тощо)</li> <li>- сервісні послуги (замовлення робочої техніки, допомоги з технічної підтримки, замовлення квитків та готелів для відрядження тощо)</li> <li>- сервісне інформування (відповіді на запитання щодо відпусток, запит графіка відпусток керівниками підрозділів, запит щодо кількості днів невикористаних відпусток тощо)</li> <li>- Exit – інтерв'ю (проведення опитування працівників, які звільняються для внесенні змін в поточну діяльність компанії, технології менеджменту персоналу; направляється співробітнику після рішення про звільнення)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відправка запитання/запиту у відділ бухгалтерії (проблеми з виплатами, розмір заробітної плати, запит авансу тощо)</li> <li>- відправка запитання/запиту в HR service (індивідуальні запитання різного характеру, призначення коллу з HR-фахівцем)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ВІТАЛЬНИЙ МОДУЛЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Birthday Push (відправка приватних повідомлень працівнику з нагоди Дня народження; нагадування іншим працівникам про прийдешні дні народження колег)</li> <li>- Holidays Push (привітання працівників листівкою в корпоративному стилі зі святами, повідомлення про святкові івенти, особливий графік роботи тощо)</li> </ul>

Рис.3.2 Структурна схема змістовних модулів функціоналу HR-боту, спроектованого для впровадження в ІТ-компанії

*Джерело: розроблено автором*

Включення даного HR-боту в систему менеджменту персоналу компанії дозволить отримати важливі позитивні результати як для компанії, так і для працівників (зниження витрат на адміністрування технологій менеджменту персоналу, що включені в даний програмний інструмент; зростання швидкості комунікацій та їх ефективності; зменшити навантаження на HR-спеціалістів через вивільнення них від рутинних питань, розширення доступу працівників до необхідної інформації; зниження фактору суб'єктивності та унеможливлення непорозумінь тощо).

Під час проведення дослідження також обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення Web-додатку «MORJO TRACKER» (рис.3.3) що дозволяє діджиталізувати частину функцій та технологій менеджменту персоналу.

Web-додаток «MORJO TRACKER» - це інструмент для аутсорсингових компаній, що включає в себе можливість керувати робочим часом працівників та бачити їх завантаженість. Це потужний функціонал для відділу HR - робота зі статусами співробітників, запитами, системою найму/звільнення, відпусток та інших відсутностей на роботі. Розробка включає систему ролей та дозволів, гнучку систему налаштувань компанії, календар подій та систему сповіщень.

Morjo tracker - це комплексне і складне рішення, що включає в себе як веб-, так і мобільні додатки, які дозволяють організаціям ефективно управляти співробітниками, проектами, часом і фінансами. Це наріжний камінь для оптимізації роботи та підвищення продуктивності вашої організації.

З трекером Morjo компанія отримує можливість ретельно планувати, контролювати та оптимізувати персонал, проекти та фінансові ресурси, одночасно сприяючи безперешкодній комунікації з працівниками. Цей універсальний інструмент також полегшує організацію корпоративних заходів та ефективного управління ресурсами.

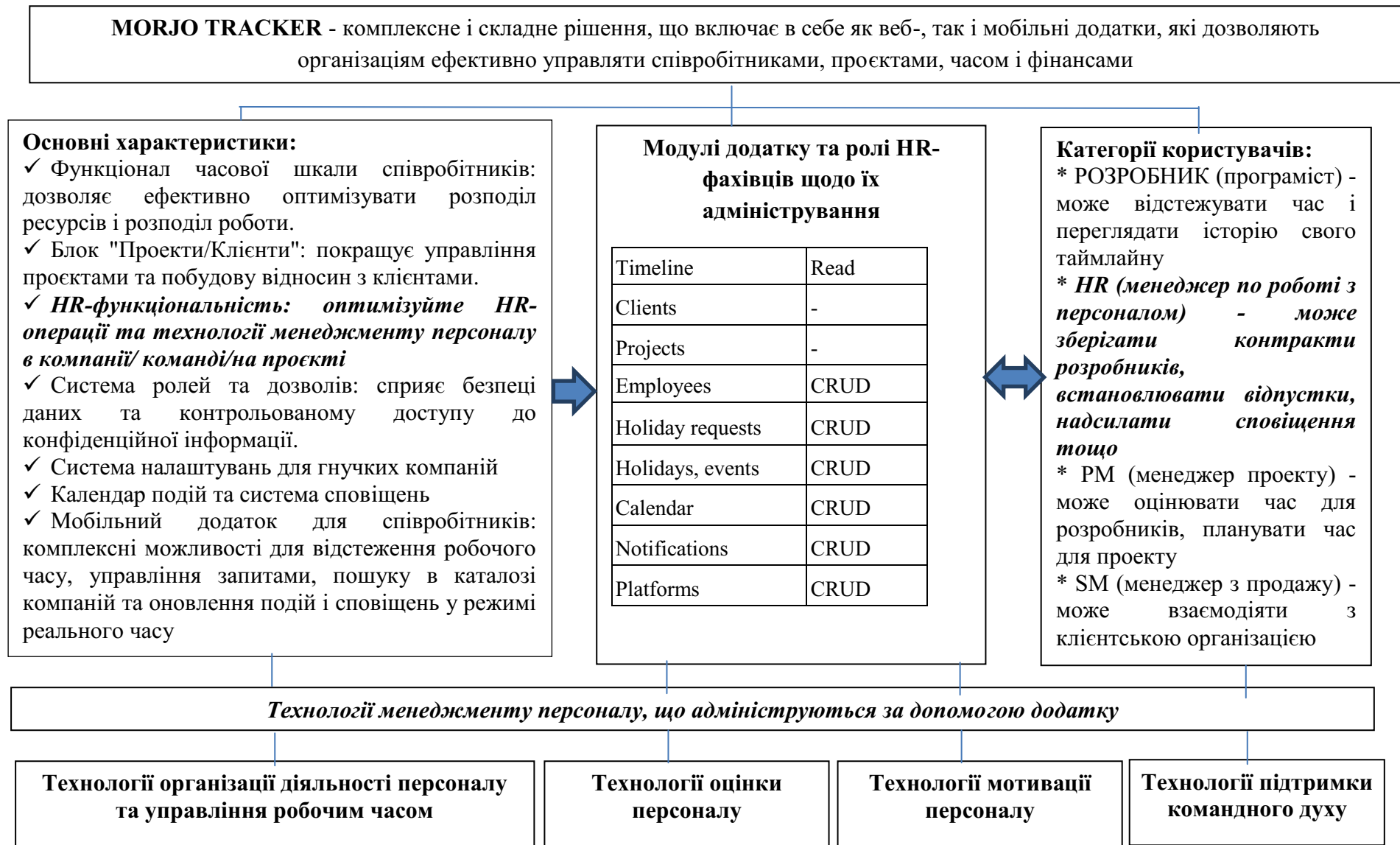


Рис.3.3 Організаційно-методичне забезпечення Web -додатку «MORJO TRACKER» як діджиталізованого інструменту менеджменту персоналу (розроблено автором)

Інтерфейс Web-додатку розроблено англійською мовою, що надає можливості його використання в інтернаціональних командах; демонстраційна версія доступна на сайті за посиланням <https://morjo.tech/#hero>.

Конкурентні переваги додатку, розробленого за безпосередньої участі автора дисертації, полягають в його доступності для різних категорій користувачів (від працівників до керівників проєктів), можливостях оптимізації діяльності та високій гнучкості щодо змістовного наповнення.

Таким чином, розроблені концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, що передбачають три складові такої трансформації (обґрунтування векторів трансформації, проєктування технологій менеджменту персоналу та діджиталізація технологій менеджменту персоналу) дозволять компанії швидше адаптуватись до трендів, пов'язаних із діджиталізацією ринку праці, а також будь якими іншими змінами зовнішнього середовища (зокрема – введенням воєнного стану), зробити умови зайнятості більш комфортними для працівників, тим самим створивши передумови їх мотивованості та лояльності.

### **3.2 Адаптація технологій менеджменту персоналу до особливостей ведення бізнесу в умовах війни**

Як вже зазначалось, починаючи з лютого 2022 р. український бізнес працює в умовах воєнної економіки, що безпосередньо вплинуло на сферу праці та зайнятості. Найбільш суттєвими проблемами, з якими стикнувся бізнес в умовах війни стали операційні та кадрові проблеми [106]. Серед кадрових проблем – «кадровий голод», спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [26, с. 213].



Прийняття рішень в умовах фізичної небезпеки, надзвичайно високого рівня невизначеності, наявного дефіциту основних видів ресурсів, руйнування усталених логістичних зв'язків з постачальниками та покупцями вимагає від менеджменту адаптації всіх підсистем управління, й перш за все, методів та технологій менеджменту персоналу. Система менеджменту персоналу має бути переналаштована згідно нових викликів й перш за все, має врахувати зміни у національному законодавстві щодо організації трудових відносин, про які було зазначено у розділі 2 дисертації.

Вважаємо, що ризики, з якими менеджмент персоналу зіткнувся з початком війни, пов'язані з виникненням зовнішніх загроз життю та здоров'ю працівників (фізичному та ментальному), суттєвою інтенсифікацією процесів руху персоналу, необхідністю скорочувати витрати на персонал та зростанням попиту на нові навички, що не може бути одномоментно задоволений. Основними викликами, які стоять перед системою управління персоналом в компанії в умовах воєнного стану є [3, с.358]: фізична загроза життю та здоров'ю працівників під час виконання трудових обов'язків; зростання ризиків погіршення ментального здоров'я працівників; відтік персоналу, втрата «кадрового ядра», руйнування продуктивних команд; необхідність переведення працівників на інші умови праці; скорочення можливості повноцінно фінансувати витрати на персонал; брак навичок персоналу для роботи в нових умовах та напрямках діяльності.

У п.2.3 дисертації викладено ключові напрями зміни пріоритетів менеджменту персоналу в умовах воєнного стану в Україні, що визначено за результатами опитування. Отже, відповідно цих напрямів мають бути трансформовані технології менеджменту персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані вектори трансформацій технологій менеджменту персоналу в умовах воєнного стану**

<i>Виклики до системи менеджменту персоналу в умовах війни</i>	<i>Вектори трансформації технологій менеджменту персоналу</i>	<i>Управлінські дії, необхідні для впровадження змін</i>
1	2	3
Фізична загроза життю та здоров'ю працівників під час виконання трудових обов'язків	Створення умов для відносно безпечного виконання роботи (облаштування укриттів, переведення в дистанційний формат роботи), зміна графіку роботи (призупинення роботи під час повітряної тривоги, загострення ситуації тощо), навчання персоналу правилам швидкого реагування та дій в критичних ситуаціях	Співпраця зі службами ДСНС Документування нових трудових регламентів
Зростання ризиків погіршення ментального здоров'я працівників	Запровадження програм Well-being або зміна їх акцентів, запрошення психологів для роботи з персоналом, проведення роз'яснювальної роботи з персоналом, моніторинг рівня психологічної напруги персоналу та емоційного (професійного) вигорання	Профілактика погіршення ментального здоров'я працівників та розробка адресних програм для різних категорій персоналу
Відтік персоналу, втрата «кадрового ядра», руйнування продуктивних команд (мобілізація працівників, зарахування працівників до підрозділів ТрО, переїзд працівників в інші регіони України та за кордон тощо)	Створення умов для віддаленої роботи, зокрема для частини працівників, які виїхали в іншу місцевість; розробка програм закріплення «кадрового ядра», залучення молоді із закладів освіти та їх швидка підготовка на робочому місці, залучення ВПО, які приїхали з інших регіонів	Співпраця із закладами освіти, центрами зайнятості, структурами, які працюють з ВПО Внесення змін в локальні документи щодо можливості віддаленої роботи на час воєнного стану для певних категорій персоналу

Продовження табл.3.1

1	2	3
Необхідність переведення працівників на інші умови праці	Узгодження з представниками трудового колективу нових умов праці, внесення змін в локальні трудові регламенти та автоматизовані програми, що використовуються для адміністрування технологій менеджменту персоналу	Розвиток соціального партнерства Документування нових трудових регламентів, визначення порядку дій відносно працівників, які не можуть приступити до роботи, в т.ч. віддалено
Скорочення можливості повноцінно фінансувати витрати на персонал	Оптимізація структури витрат, виділення пріоритетності в статтях інвестицій в персонал, пошук додаткових джерел фінансування витрат на персонал (грантові кошти, спонсорські тощо)	Удосконалення системи фінансового планування та інвестування в персонал Розвиток грантової активності
Брак навичок персоналу для роботи в нових умовах та напрямках діяльності	Перегляд внутрішньофірмової політики підготовки персоналу, запровадження короткострокових програм навчання, розробка чат-ботів для поширення затребуваних навичок тощо	Розробка нових програмних продуктів, в т.ч. діджиталізованих для швидкого навчання/перенавчання персоналу

*Джерело:* розроблено автором

Для кожного з викликів нами розроблено вектори трансформації технологій менеджменту персоналу, а запропонований в табл.3.1 набір управлінських дій сприятиме адаптації керівників всіх рівнів до прийняття рішень в умовах війни та слугуватиме певним орієнтиром переформатування кадрової політики компанії. Звісно, представлений набір векторів трансформації та управлінських дій є одним з варіантів трансформації технологій менеджменту персоналу, що може бути визначений як базовий, а кожна компанія вже залежно від стану кадрового потенціалу до війни, сили прояву того чи іншого виклику, чи з урахуванням наявного потенціалу визначатиме свої підходи до управління персоналом в умовах війни, що матимуть індивідуалізований характер. Отже, ключовим акцентом в трансформації технологій менеджменту персоналу українських компаній в умовах має стати їх адаптація до нових умов ведення бізнесу та організації трудових відносин (тобто певний перехід з довоєнного рівня на новий, інший рівень, який не завжди буде більш прогресивним, але допоможе компанії зберегти персонал та підтримати ділову активність).

При цьому очевидно, що основним викликом може стати перш за все, неготовність системи HR-менеджменту до роботи в таких умовах з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, відсутність (або надзвичайно низький рівень розвиненості) у керівників всіх рівнів лідерського потенціалу, готовності брати на себе відповідальність за прийняття рівень в критичних (нестандартних) ситуаціях або відсутність у них навичок антикризового управління та навичок діяти в умовах невизначеності.

Під час адаптації технологій менеджменту до умов воєнного стану слід враховувати, що змінюються пріоритети у й самих функціях кадрового менеджменту, найбільш актуальними з яких стають такі [102]:

закриття базових потреб працівників (перш за все – у безпеці);

побудова короткострокових та довгострокових перспектив;

внутрішні та зовнішні комунікації (головною вимогою до комунікацій стає їх актуальність, якість, трасовість);

створення нових та підтримка існуючих корпоративних цінностей.

В умовах високого рівня тривожності під час війни саме роботодавець має бути для працівників джерелом отримання своєчасної та якісної інформації про розвиток ситуації в країні та світі, що накладає на функцію HR підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії у компанії. Крім цього, для збереження стійкості бізнесу, важливо забезпечити працівників та керівників належними технічними можливостями та знаннями для грамотного управління командами і віртуальної роботи команд віддалено [33].

Трансформація технологій менеджменту персоналу має відбуватись паралельно з зміною акцентів HR-менеджменту та розвитком нових якостей у керівників всіх рівнів.

Концептуальні аспекти адаптації технологій менеджменту персоналу до умов ведення бізнесу під час війни візуалізовано на рис.3.4.

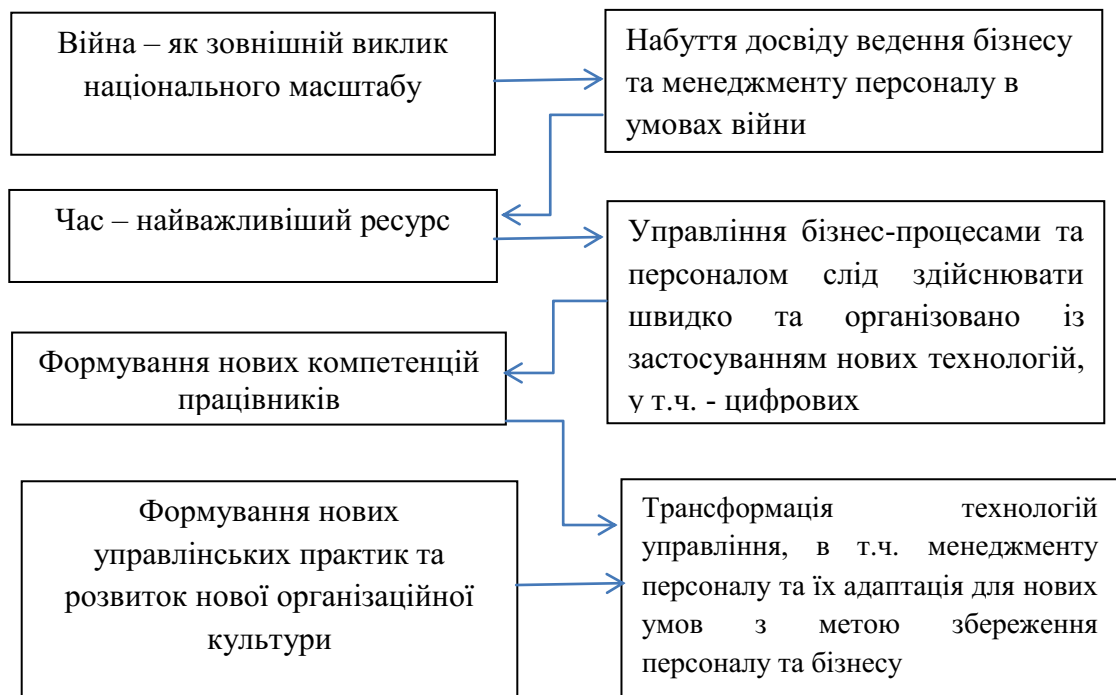


Рис. 3.4 Концептуальні аспекти адаптації технологій менеджменту персоналу до умов ведення бізнесу під час війни

*Джерело:* розроблено автором

Адаптація технологій управління персоналом у воєнний час вимагає швидкої реакції на зміни обставин, підтримку безпечних умов праці працівників та здатності підтримувати бізнес-процеси в умовах нестабільності. Сам процес адаптації HR-технологій має передбачати:

планування ймовірних кризових ситуацій, включаючи евакуацію (релокацію), захист персоналу та майна, що може бути життєво важливим;

резервні плани та гнучкість (зміни в стратегіях управління можуть вимагати більшої гнучкості і можливості швидкої адаптації до нових обставин);

управління віддаленими робочими місцями (у умовах війни можуть виникати обмеження на робочі зустрічі або доступ до офісів);

оптимізація ресурсів (перегляд бюджету та ресурсів компанії).

Вважаємо, що під час адаптації технологій менеджменту персоналу до умов воєнного стану українським компаніям може бути корисний й досвід зарубіжних країн, зокрема Ізраїлю. Так, наприклад компанії в Ізраїлі намагаються використовувати різноманітні підходи, щоб стимулювати своїх працівників в умовах постійної війни. Це включає забезпечення безпеки та соціального захисту працівників, розвиток професійних навичок, створення позитивної корпоративної культури, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини. Це може зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [105].

Серед дій, які рекомендовано впроваджувати в компанії, щоб працювати в умовах воєнного стану слід виділити [33, с.48]:

визначення напрямів впливу воєнного стану на працівників організації та, відповідно, бізнес у цілому;

безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу;

формування нової тактики управління персоналом в умовах

загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін (і на цій основі – нових технологій менеджменту персоналу).

Крім того, під час управління персоналом компаній в умовах війни варто приймати до уваги особливості дистанційної/віддаленої роботи, про які йшлося у р.1 дисертацій та той факт, що в умовах війни частка працівників, які працюють повністю віддалено або в гібридному форматі залишається доволі високою. Отже, адаптація технологій менеджменту персоналу вимагатиме специфічних підходів і змін у звичайних стратегіях та практиках менеджменту персоналу. Зупинимось більш детально на тих з них, що в умовах війни потребують підвищеної уваги.

Перш за все, в компанії варто приділити увагу трансформації технологій адаптації персоналу (онбордінгу). Це має важливе значення, оскільки в умовах відтоку працівників з компанії на їх місце приймають нові, яких слід швидко адаптувати до роботи, але сам непростий процес адаптації ускладнюється додатковими перешкодами (обмеженість часу та інших ресурсів на адаптацію, напружений психологічний стан колективу, ігнорування важливості адаптації новачків з боку менеджменту через високий рівень завантаженості, скорочення бюджету на реалізацію технологій онбордінгу, брак досвідчених працівників, які б могли виступати в ролі менторів тощо).

В ході проведення дослідження було опрацьовано досвід ІТ-компаній щодо адміністрування процесу адаптації персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, що дозволяє запропонувати науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу, що передбачають використання авторських інструментів адміністрування цієї HR-функції, які можуть бути успішно застосовані зокрема в умовах воєнного стану.

Вважаємо, що процес адаптації персоналу компанії має бути реалізований певною послідовністю етапів (рис.3.5). Під час реалізації цих кроків важливим є систематичне оцінювання прогресу. Воно представляє собою регулярну перевірку прогресу адаптації нового працівника та

забезпечення зворотного зв'язку, щоб оперативна виправити можливі недоліки. Важливо правильно налаштувати фідбек, бо не завжди працівник готовий прямо керівнику говорити про свої враження та думки стосовно процесу адаптації.

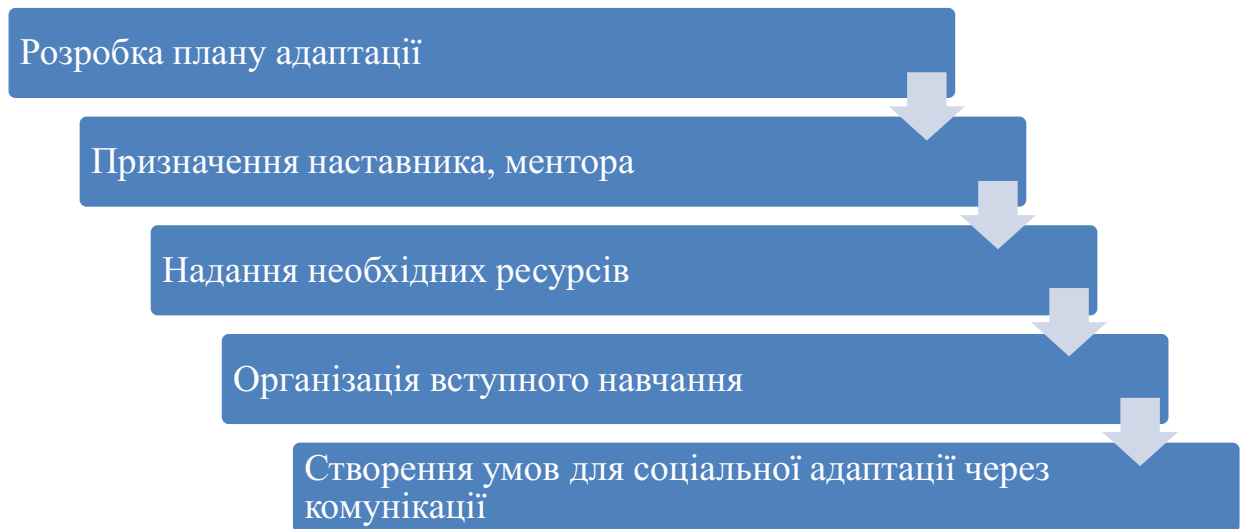


Рис.3.5. Рекомендована послідовність кроків щодо адаптації персоналу

*Джерело:* розроблено автором

Швидка адаптація нового члена трудового колективу за умови послідовної реалізації наведених на рис.3.5 кроків вимагає уважності, планування та підтримки. Забезпечення відчуття важливості та підтримки новачка допоможе зробити процес адаптації більш успішним.

З метою ефективної реалізації технологій менеджменту персоналу, пов'язаних з онбордінгом пропонуємо технологічне рішення, що забезпечується використанням спеціальної форми у середовищі MSExcel (рис.3.6). Розроблена форма дозволяє звести в одному ресурсі оцінки процесу адаптації (професійної та соціальної) та його прогрес власне самим працівником, HR-фахівцем та безпосереднім керівником працівника. Для забезпечення формалізації оцінки процесу адаптації запропоновано відповідні критерії за якими буде здійснюватись оцінювання.



ОЦІНКА СВОЄЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКОМ			ОЦІНЮВАННЯ TRIAL ПЕРІОДУ						
Ім'я/посада	дата початку роботи/ закінчення випробувального терміну	Аналіз адаптаційної анкети(оцінка періоду адаптації)	Фідбек HR			Фідбек менеджера		Висновок по проходженню випробувального періоду	В ІДЕАЛІ
		Сума(макс. 100 б)	Критерій	Оцінка	Коментар	Критерій	Оцінка		8-10
		СРЗНАЧ(макс.10 б)	Якість роботи			Якість виконання завдань			
			Відповідальне ставлення			Відповідальність			
			Комунікативні навички			Комунікативні навички			
			Робота в відділом			Командна робота на проєкті			
			"Запап в очак"			Змотивованість			
			Перфекціонізм			Перфекціонізм			
			Ініціативність			Ініціативність			
			Залученість			Професійність			
			Саморозвиток			Саморозвиток			
			Емоційний інтелект			Емоційний інтелект			
			СУМА(макс. 100 б)			СУМА(макс. 100 б)			Загальний бал (макс. 10 б):
			СРЗНАЧ(макс 10 б)			СРЗНАЧ(макс 10 б)			0
<b>Відкриті питання анкети адаптації співробітника</b>	<b>Відповідь</b>	<b>Відкриті питання оцінки співробітника HR менеджером</b>	<b>Відповідь</b>	<b>Відкриті питання оцінки співробітника менеджером проєкту</b>	<b>Відповідь</b>				
Опиши свої найважливіші зони розвитку, які потребують вдосконалення, а дії, які слід вжити, щоб підвищити твою загальну ефективність при виконанні задач?		Які сильні сторони працівника ти помітив(-ла) під час випробувального терміну? Які зони розвитку ти б радила вдосконалити працівнику?		Які сильні сторони працівника ти помітив(-ла) під час випробувального терміну? Які зони розвитку ти б радила вдосконалити працівнику?					
Зкажи, будь ласка, колеги, які відіграють важливу роль у твоєму професійному та		Як ти вважаєш, чи став частиною нашої команди даний працівник, чи зміг "влитися" в колектив? Поясни чому.		Які професійні навички/якості/технології ти б радил(-ла) покращити набути працівникові для ефективної роботи					
Що вийшло добре? Відзнач свої сильні сторони, та як вони допомагали тобі у досягненні результатів роботи на випробувальному періоді?		Чи виникали непорозуміння (з тобою або іншими працівниками в компанії) під час робочого процесу? Як?		Як ти вважаєш, чи став частиною нашої команди даний працівник, чи зміг "влитися" в колектив? Поясни чому.					
При необхідності можеш залишити додаткові коментарі, про що не було сказано вище, але є важливим.				Чи виникали непорозуміння під час робочого процесу? Як?					
									Активация Windows Чтобы активировать Windows, перейдите к параметрам компьютера

Рис. 3.6. Практичний інструмент діджиталізації адаптації персоналу в ІТ-компаніях

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис.3.6 дана розробка дозволяє робити висновок щодо ефективності проходження працівником випробувального (адаптаційного) періоду через порівняння фактично отриманої оцінки з максимально можливою. Перевагою цього діджиталізованого інструменту є те, що всі три сторони можуть одночасно працювати над проставлянням оцінок у файлі зі спільним доступом.

З метою оцінювання ефективності технологій адаптації персоналу (у тому числі – в умовах віддаленої зайнятості та умов воєнного часу) розроблено Diagnostik-карту (таблиця 3.2), що пройшла практичну апробацію в компаніях ІТ-сфери.

Розроблена карта пропонується для заповнення працівнику через місяць після його працевлаштування в компанію, а потім повторно – через 3 та 6 місяців. Такий підхід забезпечує отримання інформації про ефективність корпоративних технологій адаптації персоналу на різних стадіях їх реалізації та врахувати думку працівників щодо напрямів удосконалення зазначених технологій.

Щодо HR-технологій організації діяльності персоналу, то і в умовах діджиталізації ринку праці, і в умовах війни важливою є підготовка переходу на дистанційну зайнятість. Навіть для працівників ІТ-компаній, які ще з доковідних часів працюють віддалено це не втрачає актуальності, зокрема через той факт, що наразі, як вже зазначалось, ІТ-сфера спостерігає приток персоналу з інших видів діяльності, де вони можливо не мали досвіду віддаленої роботи.

Задля забезпечення продуктивної роботи персоналу в умовах віддаленої роботи (Remote) система HR-менеджменту та відповідні технології управління персоналом мають бути спрямовані на підтримку (розвиток) навичок персоналу в сфері тайм-менеджменту, самоорганізації та самостійності, роботи в «ізоляції», tech savvy (вміння добре розбиратися в технологіях), ефективної письмової комунікації тощо.

Таблиця 3.2

### Diagnostik-карта ефективності процесу адаптації нових працівників

Прізвище, ім'я		
Посада		
Дата початку роботи		
Дата проведення		
Питання		
Характеристика	Оцінка в балах (1-5)	Коментар
Знайомство з обов'язками перед початком роботи		
Можливість звернутись за допомогою до колег чи керівника		
Задоволеність соціально-психологічним станом в колективі		
Задоволеність стилем керівництва компанії		
Коректність та чіткість поставлених задач		
Виправдовуваність очікувань про роботу та організацію		
	Відповідь	Коментар
Ваші пропозиції,що потрібно змінити у процесі адаптації"Новачка"		
Ваші пропозиції,що потрібно змінити щоб покращити ефективність вашої роботи		
Чого тобі не вистачає зараз для продуктивної роботи? Або що було б для тебе важливим?		
	Оцінка в балах (1-5)	
<b>Чи було достатньо уваги в процесі адаптації з боку наставника/керівника?</b>		
так,була надана постійна підтримка		
допомога була надана тоді,коли я звертався		
за весь період не спостерігалось ніякої допомоги		
<b>Чи було достатньо практичного/теоретичного /технічного обладнання?</b>		
Так,вистачало всього		
Не вистачало технічного оснащення		
Не вистачало теорії(документації по проектах)		
<b>Як Ви б оцінили своїх колег?</b>		
Готові допомогти та завжди підтримають		
Допомога була надана,але не в повній мірі		
Не допомагали і не відповідали		
Зустріли агресивно		
<b>Що на Ваш погляд потрібно змінити в організації в першу чергу?</b>		
<b>Чи все зрозуміло на даному етапі у процесах та структурі компанії?</b>		

*Джерело:* розроблено автором

Компаніям важливо проводити регулярні тренінги з Digital i Remote skills, щоб допомагати співробітникам вчитися працювати віддалено більш ефективно.

Застосування дистанційної (віддаленої) зайнятості в компанії, або її елементів в межах гібридної роботи потребує трансформації HR-технологій за такими напрямками:

1. Встановлення нових правил роботи: описується регламент електронного листування, розробляються правила документування важливої інформації у внутрішніх системах для збереження знань; за потреби – компанія враховує відмінності в часових зонах працівників і правила спілкування з урахуванням цих відмінностей.

2. Організація комунікацій: запровадження загального інструменту корпоративного спілкування (загальний чат, чати команд, чати проєктів, неформальні чати тощо); організація корпоративного віртуального сховища для документів, наприклад, корпоративний Google Drive; організація щотижневого спілкування працівників з керівником у форматі 1:1.

3. Контроль роботи та управління ефективністю: пріоритет у наймі співробітників, які готові і можуть працювати віддалено, самостійні, з досвідом такої роботи, відповідальні; компанія регулярно збирає зворотний зв'язок від співробітників і дає співробітникам зворотний зв'язок про їхню роботу для більш кращого розуміння взаємних очікувань і підвищення ефективності роботи; запроваджуються відповідні інструменти публічної звітності, де співробітники щотижня публічно публікують свої результати; компанія регулярно ставить цілі працівникам, які працюють віддалено, та регулярно оцінює результати їх досягнення. Для реалізації зазначеного напрямку в компаніях ІТ-сфери використовуються числені діджиталізовані інструменти. Пропонуємо застосування чек-ліста аудиту, фрагмент якого наведено в табл.3.3. Цей інструмент може бути доступний також не тільки компаніям, але й тим, хто здійснює свою діяльність в ІТ-сфері як фізична особа-підприємець.

Таблиця 3.3

## Фрагмент пропонованого чек-ліста аудиту віддаленої роботи працівників ІТ-сфери

0.Аудит віддаленої роботи			Вага	40%
Критерії оцінювання			Описати реальність	Позначка
Організація роботи віддалених співробітників				
Правила роботи				
	TimeZone	Компанія враховує відмінності у тимчасових зонах співробітників та встановила правила спілкування з урахуванням цих відмінностей		0
	Час рботи	Компанія описала загальний для всіх час роботи, наприклад, що з 11 до 17 очікується, що всі знаходяться онлайн та швидко реагують		0
	Швидкість відповіді на лист	Компанія описала як швидко очікується відповідь на листи та повідомлення. Наприклад, 30 хвилин у денний час, 3 години поза денним часом та о 9:00 ранку, якщо лист був у нічний час		0
	Доступність для участі у зустрічах	Компанія визначає вимоги, коли співробітники повинні бути доступні для участі у зустрічах як у денний час, так і поза ним, а також у вихідні (і в яких випадках це допустимо)		0
	Що вирішується де	Компанія описала всі інструменти комунікацій і визначила, які питання вирішуються в якому з них. Обрано пріоритетні канали.		0
Сон				
	Право на сон	Компанія описала рекомендоване ставлення співробітників до сну, наприклад, не працювати ночами, не відповідати, якщо вночі прийшов лист і людина його помітив випадково, коли прокинувся. Компанія не рекомендує співробітникам писати іншим у нічний час або писати відкладені повідомлення, які надсилаються вранці		
	В якому разі можна будити дзвінком	Компанія описала випадки, коли співробітникам допустимо дзвонити під час сну (екстрені ситуації) і право співробітника не відповідати, якщо він не перебуває на чергуванні в цей час		

В таблицю вносяться різні аспекти віддаленої роботи, що можуть варіюватися залежно від специфіки діяльності та вимог конкретної посади. Запровадження та використання такого чек-ліста фактично є інструментом організації взаємодії в умовах віддаленої роботи та значно покращує її ефективність.

4. Підтримка ментального здоров'я: попередження стресу (проводиться оцінка рівня стресу віддалених співробітників, впроваджуються дії щодо його зниження, залучається психолог), профілактика професійного вигорання працівників.

Таким чином, адаптація системи управління персоналом та технологій менеджменту персоналу до особливостей дистанційної роботи, яка є однією з основних ознак діджиталізованого ринку праці, сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії за рахунок забезпечення готовності персоналу результативно працювати віддалено та оптимізації витрат на управління персоналом та адміністрування підпроцесів HR-менеджменту.

У умовах діджиталізації ринку праці та сфери зайнятості компаніям, зокрема тим, що працюють в ІТ-сфері доцільно переглянути підходи щодо планування кар'єри працівників. Частково це обумовлено формуванням нового типу працівника, який володіє іншими мотивами та кар'єрними орієнтаціями, а частково результатами опитування працівників ІТ-компаній, які у якості найбільш поширеного негативного моменту висловлюються про відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив та відповідного плану (60% респондентів). Отже, серед технологій розвитку персоналу працівників компаній належне місце має відводитись плануванню кар'єри, що має бути орієнтоване на визначення професійних цілей персоналу та способів досягнення їх через створення чіткого плану дій, який допоможе працівникам розвиватися у своїй професійній сфері, досягати успіху та задоволення від своєї роботи. Планування кар'єри та чітке усвідомлення працівником можливості зростання в компанії та кроків, які для цього потрібно зробити має надзвичайно стимулюючий ефект та робить більш ефективним

використання інших технологій менеджменту персоналу (зокрема – технологій оцінки та мотивації персоналу). В умовах війни кар’єрне планування в компаніях набуває нових рис: воно стає більш короткостроковим, але в той же час - більш інтенсивним може бути спланований розвиток. Це обумовлено тим, що за короткий період потрібно «закрити» відповідні кадрові потреби в компанії.

Поділяємо думку науковців, що управління кар’єрою повинно ґрунтуватися на стратегічному, програмно-цільовому, комплексному та індивідуальному підходах [32]. Стратегічний підхід передбачає наявність в компанії загальної ціннісної установки, яка б визначала порядок і зміст рішень щодо розвитку персоналу та формування кар’єрної стратегії. Програмно-цільовий підхід розглядає розвиток персоналу як важливу умову розвитку компанії (а в умовах війни – її виживання, перш за все), що повинен мати чіткі цільові орієнтири відповідно до цілей бізнеса. Комплексний підхід передбачає поєднання кар’єрних очікувань та мотивів зростання із актуальним та поточним потребами бізнесу в навичках, знаннях, досвіді. Індивідуальний – ґрунтується на врахуванні персональних характеристик працівника та його індивідуальних потреб, що будуть визначатись на основі прийнятого в компанії стандартного алгоритму.

При плануванні кар’єри працівників українських компаній, на нашу думку може бути можливим адаптація певного зарубіжного досвіду в цій сфері до вітчизняних умов. Зокрема, це може стосуватися таких зарубіжних практик [42]: планування кар’єри на основі цінностей працівника та компанії, поширення практик кар’єрного консультування та створення відповідних центрів (в т.ч. – за галузевою специфікою), створення індивідуальних планів розвитку кар’єри для всіх категорій працівників, а не лише керівників тощо.

ІТ-персонал це більш творчі люди, тому вони швидше відгукуються на такі фактори як [35]:

- участь в цікавих проєктах, новий досвід;
- участь у соціально важливих проєктах;

- можливість отримати унікальні знання, вивчати нові технології;
- робота з командою професіоналів;
- прозоре кар'єрне зростання.

Отже, рекомендуємо планування кар'єри працівників в сучасних умовах здійснювати на основі таких принципів:

1. Самооцінка – регулярна оцінка працівником власних навичок, інтересів, цінностей та професійних цілей.
2. Навчання та саморозвиток.
3. Розширення мережі контактів – побудова та розширення контактів з колегами, фахівцями певної галузі, в т.ч. через соціальні мережі, професійні конференції тощо.
4. Гнучкість та адаптація.
5. Створення особистого бренду фахівця – розвиток професійного образу, підготовка професійного портфоліо (інформації про успішно реалізовані проекти) та їх видимість через соціальні мережі, блоги, участь у фахових заходах.

6. Цілеспрямованість.

7. Збереження балансу між роботою та особистим життям.

Удосконалення технологій управління діловою кар'єрою в умовах діджиталізації слід ґрунтувати на широкому використанні різних онлайн-курсів та платформ для навчання (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning та інші), які надають можливість вивчення нових навичок та професійних матеріалів в зручний для працівника час; соціальних мереж для побудови професійних зв'язків, пошуку можливостей співпраці та отримання порад від експертів; віртуальних платформ для спілкування; створення та ведення блогів, відеоблогів та персональних веб-сайтів фахівців задля особистого брендування та самопрезентації. Такі технологічні рішення, інтегровані в технології управління діловою кар'єрою можуть бути корисними для просування в кар'єрі, підвищення ефективності та досягнення професійних цілей.



Мотивація персоналу традиційно є найважливішим елементом в системі менеджменту персоналу компанії, проте ті технології мотивування, що використовувалися у довоєнних умовах можуть стати неактуальними або непосильними компанії через відсутність належного фінансового забезпечення.

Поділяємо думку науковців, що мотивування працівників в умовах воєнного стану має забезпечувати не лише матеріальну підтримку працівників, а й потужну моральну [77, с.91]. В таких умовах додатковими стимулами для працівників компаній можуть бути: гнучкий графік роботи (що нескладно організувати в умовах дистанційної/ віддаленої роботи), програми психологічної допомоги (запит такої допомоги з боку працівників свідчать результати їх опитування, що викладені у п.2.3 дисертації), взаємодопомога та взаємопідтримка, які можуть виражатися, наприклад, у спільних волонтерських проєктах, підтримка емпатії тощо. Не викликає сумнівів, що в умовах воєнного стану ключовим питанням під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації [50].

Крім того, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що попри появу нових важливих завдань, що стоять перед системою менеджменту персоналу в умовах війни, не доцільно ігнорувати проведення мотиваційного моніторингу (навіть за умови скорочення системи пільг та компенсацій), оскільки він дозволить виявити зміну в цінностях та потребах працівників, а отже - й їх мотивах, що має стати основою трансформації мотиваційних технологій менеджменту персоналу.

Таким чином, представлені напрями трансформації технологій менеджменту персоналу, що запропоновані для ІТ-сфери можуть бути актуальними й для компаній інших видів економічної діяльності та сприятимуть підвищенню якості використання людського капіталу й поліпшенню фінансово-економічних показників діяльності компанії. При цьому зауважимо, що трансформація технологій менеджменту персоналу, як

управлінська інновація може отримувати певний супротив колективу компанії та навіть посадових осіб, що є відповідальними за реалізацію відповідних HR-технологій.

Окреслені напрями адаптації технологій менеджменту персоналу за умови наявності ресурсного забезпечення їх реалізації, будуть давати важливі результати як для компанії в цілому, так і для окремих працівників, що в сукупності забезпечить синергетичний ефект та зробить компанію більш стійкою до умов ведення діяльності під час війни.

### **3.3 Трансформація технологій менеджменту персоналу в управлінні віддаленими командами**

Результати дослідження, викладені у розділі 2 дисертації доводять, що тренди діджиталізації останніми роками активно набувають поширення на ринку праці України, що відповідає загальносвітовим тенденціям використання робочої сили в умовах цифрової економіки. Певними каталізаторами даних процесів стали пандемія COVID-2019, а згодом, у 2022р., повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що виходячи з безпекових міркувань сприяли перенесенню не лише самої зайнятості, але й відповідно, частини класичних управлінських функцій в сфері менеджменту персоналу та управління командами, зокрема, у віртуальне середовище.

Традиційна для IT-сфери форма організації командної взаємодії стрімко поширюється й на інші види діяльності та все більше працівників на сучасному ринку праці України стають членами віддалених команд. Таким чином, зростає необхідність розвитку навичок командної роботи в середовищі діджиталізованого ринку праці серед працівників різних поколінь, а також напрацювання відповідних HR-технологій в межах систем менеджменту сучасних компаній. Окремим завданням є «виховання» лідерів, спроможних ефективно виконувати функції з командотворення та управління командою на різних етапах її розвитку. Отже, серед технологій розвитку

персоналу, які застосовуються в сучасних компаніях окремим блоком може виокремлюватися підготовка тімлідів (лідерів команд), які будуть спроможні формувати ефективні команди, доводити їх до стадії максимальної продуктивності, підтримувати мотивованість членів команди як засіб досягнення індивідуальних та командних цілей.

Управління командами в системі менеджменту компанії може розглядатись як окрема сфера менеджменту та специфічний напрям управлінської діяльності, але в контексті тематики даного дослідження, вважаємо за доцільне управління командами розглядати як одну з технологій менеджменту персоналу. Об'єктивними підставами для цього, на нашу думку виступають такі:

по-перше, співпадіння об'єкту управління, яким і в першому, й у другому випадках пропонуємо визнавати саме персонал;

по-друге, для управління командами характерним є застосування тих саме методів управління, що й для персоналу компанії (організації) в цілому;

по-третє, управління командою може розглядатися як проміжна ланка між управлінням поведінкою конкретного працівника та менеджментом персоналу компанії в цілому, отже в цілях та завданнях такого управління має спостерігатись певна послідовність та наступність;

по-четверте, команда яка по своїй суті є мікроколективом, в стадіях свого розвитку проходить фактично всі ті ж самі етапи, що охоплює процес управління персоналом, що визначає ідентичність (спорідненість) управлінських інструментів, які використовуються для спрямування команди/персоналу до визначених цілей.

У роботі [53] віртуальні команди визначено як групу людей, які співпрацюють віддалено, як правило, поза офісами, використовуючи цифрові технології. Пропонуємо дещо розширений підхід до визначення сутності поняття «віддалена» команда. «Віддалена» команда, яку іноді називають «віртуальна» або «розподілена» команда представляє собою групу людей (як правило у кількості 3-10 осіб), які об'єднані спільною метою (проектом,

технічним завданням тощо), виконують свої професійні функції та співпрацюють один з одним з різних місць за допомогою цифрових технологій, Інтернет-зв'язку.

Отже, в умовах діджиталізації ринку праці та зростання питомої ваги віддалених команд вважаємо за необхідне наголосити, що технології менеджменту персоналу, які використовуються в середині команди та задля зовнішнього впливу організації (компанії) на команду для забезпечення її ефективності мають бути трансформовані відповідним чином. До того ж зазначимо, що в сучасних умовах значна кількість команд в ІТ-компаніях та інших видах економічної діяльності працює в гібридному (змішаному форматі). Це підтвердили й результати опитування працівників (п.2.3 дисертації).

У результаті вивчення особливостей менеджменту персоналу в ІТ-сфері (розділ 2 дисертації) було узагальнено основні та додаткові характеристики віртуальних команд (рис.3.7). Представлені на рис.3.7 характеристики не тільки впливають на підходи до управління ними, але й визначають особливості застосування технологій менеджменту персоналу. Крім того, зазначимо, що віддалені команди мають як свої переваги, так і недоліки, що обумовлені їх характеристиками й мають бути враховані при проектуванні технологій менеджменту персоналу.

Говорячи про переваги віддалених команд, слід також згадати про їх позитивний глобальний вплив на екологію. Це не стосується безпосередньо визначеного в дисертації предмета дослідження, тому цю перевагу не виокремлюємо на рис.3.7. Проте з точки зору збалансованого розвитку й зростання екологічних загроз в Україні в час війни, ця перевага також є доволі значущою. Так, згідно дослідженню Global Workforce Analytics, якби люди працювали з дому хоча б половину всього часу, то за рік було б зекономлено 64 млрд дол. на пальному [79]. Компанії Dell, Xerox та Aetna багато зусиль вкладають у захист екології шляхом формування розподілених команд. Наприклад, Xerox зекономив більше 15 мільйонів літрів газу та 40

мільйонів кілограмів викидів CO<sub>2</sub> в повітря [79].



Рис. 3.7. Характеристики віддалених команд як детермінанти трансформації технологій менеджменту персоналу

*Джерело:* розроблено автором

Поява на ринку праці нових форм праці в умовах диджиталізації економіки, виокремлення нового типу працівників – Е-працівники (рис.1.3) змінюють традиційні підходи до управління командами, ставлять перед менеджментом нові завдання. Це пов'язано з тим, що даний тип працівників поєднує в собі унікальний набір навичок, основу яких складають цифрові навички, що дозволяє їм виконувати свої професійні функції у віддаленому (цифровому) або гібридному (змішаному) форматі. Відповідно, такі

працівники є носіями специфічного досвіду й потребують особливих підходів щодо організації роботи та робочого часу, комунікацій та мотивації. При цьому, залежно від розвиненості соціальних навичок, цінностей та домінуючих потреб даний тип працівників не завжди є «командним» гравцем й в такому разі виникає потреба його інтеграції в команду, якщо команда чи компанія потребують саме цього працівника як експерта-професіонала у певній сфері.

Вивчення досвіду організації командної діяльності в ІТ-сфері дозволило виділити певні типи віддалених команд (рис.3.8).

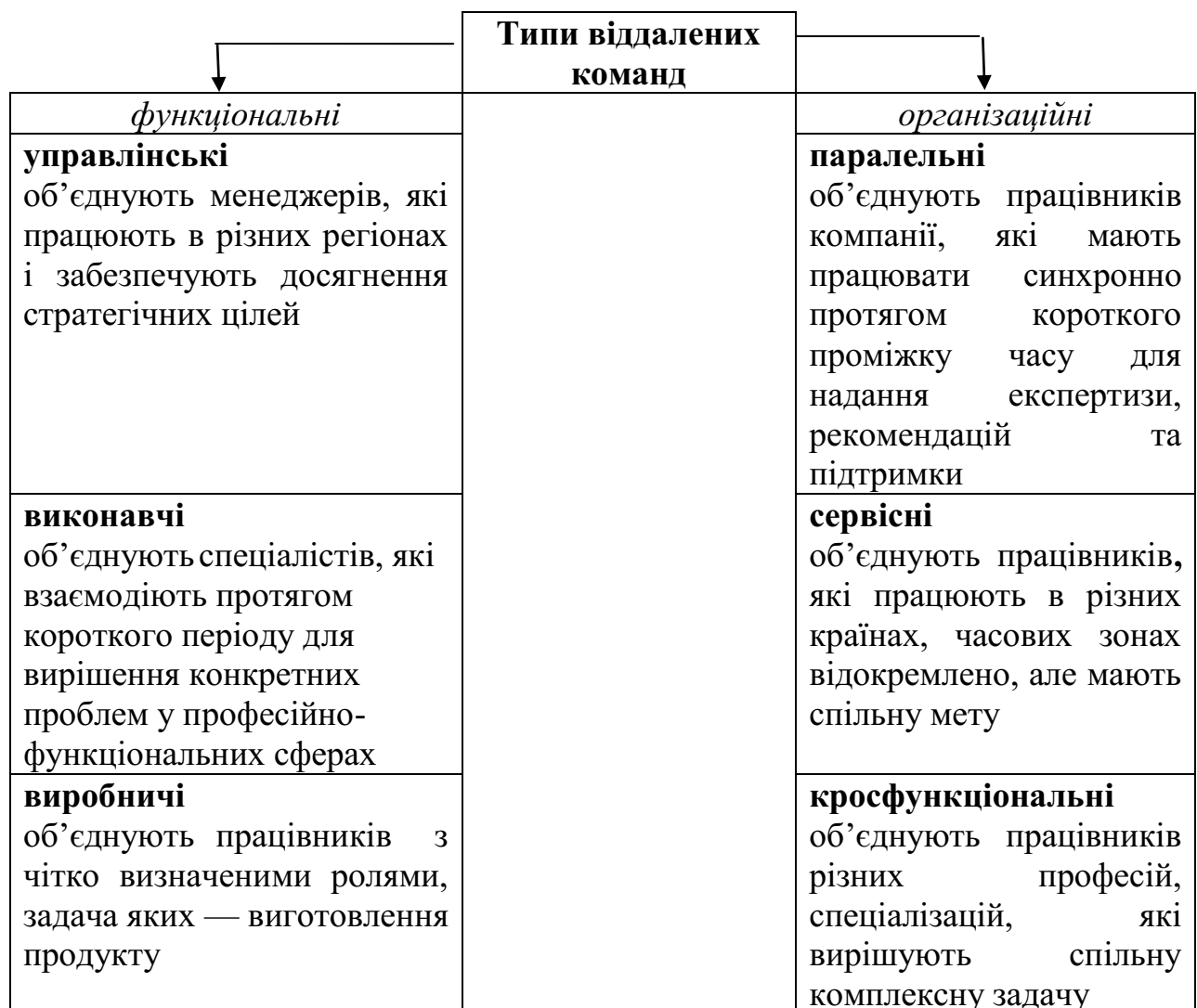


Рис.3.8. Основні типи віддалених команд в умовах діджиталізації ринку праці

Джерело: розроблено автором

При управлінні наведеними типами команд слід враховувати, що окремі

технології менеджменту персоналу є універсальними, а окремі потребують трансформації залежно від конкретних характеристик команди.

Так, якщо говорити про універсальність технологій HR-менеджменту, то однакові методологічні підходи можливо застосовувати при реалізації технологій адаптації персоналу для різних типів функціональних команд (створення умов для професійної та соціальної адаптації з використанням певної послідовності дій, але з різним набором інструментів), при запровадженні технологій управління робочим часом (єдині підходи до визначення нормативів часу, використання технічних застосунків тощо). Натомість, технології оцінки та мотивації персоналу, а також його розвитку повинні чітко відображати специфічність певного типу команд, зокрема організаційних. Розглянемо більш детально особливості даного типу віддалених команд, які мають визначальне значення для проєктування/вибору технологій управління персоналом, що будуть мати більший ефект.

*Паралельні команди* за складом працівників та розподілом ролей між ними дозволяють в компанії працювати з однією проблемою або завданням одночасно з різних ракурсів чи в межах різних сфер відповідальності. Надання переваги такому типу команд є виправданим при вирішенні складних завдань або розв'язанні проблем, оскільки різні команди можуть працювати паралельно, досліджуючи різні аспекти проблеми або шукаючи різні рішення. Це може сприяти швидкому пошуку оптимального рішення або наданню більш широкого спектру можливих варіантів. Такий підхід дозволяє розділити завдання між різними групами фахівців і використовувати ресурси ефективніше, а також стимулювати інновації та творчий підхід до вирішення проблеми. Однак важливо забезпечити взаємодію та обмін інформацією між цими командами для того, щоб вони могли використовувати результати роботи одна одній на користь загальної мети. Отже, при виборі технологій менеджменту персоналу для такого типу команд варто робити акцент на технологіях оцінки персоналу, що дозволить

на наступному кроці справедливо та прозоро заохотити членів команди, яка продемонструвала найкращі результати у своїй зоні відповідальності.

В складі *сервісних команд* працівників спільно працюють для надання певних послуг або вирішення конкретних завдань. Ці команди можуть складатися з різних спеціалістів з різними навичками, які об'єднують зусилля для досягнення спільної мети. Успішні сервісні команди зазвичай мають чітку структуру, де кожен член відповідає за певні обов'язки чи етапи вирішення завдань. Крім того, вони спроможні ефективно співпрацювати, обмінюватись інформацією та координувати дії для досягнення загальної мети команди. Створення сприятливого робочого середовища є важливими аспектами для успішної роботи сервісної команди працівників, отже для цього типу віддалених команд слід пріоритетну увагу надавати технологіям підтримки командного духу разом з технологіями організації діяльності персоналу. Під час запровадження реалізації технологій з розвитку персоналу, який формує сервісну команду важливо враховувати відмінності в рівні розвитку професійних навичок та наявність кваліфікаційних «розривів», що можуть стати причиною низької ефективності командної взаємодії.

Найбільш складним завданням є проектування та вибір технологій менеджменту персоналу для учасників *кросфункціональних команд*. Головна ідея цього типу команд полягає в тому, щоб об'єднати різні знання та підходи для забезпечення більш ефективного вирішення завдань. Це дозволяє команді дивитися на проблему з різних точок зору та пропонувати різноманітні інноваційні рішення. Наявність різноманітності у складі таких команд сприяє творчому мисленню та розвитку нових ідей. Кросфункціональні команди часто створюються в компанії для вирішення складних завдань, розробки нових продуктів або послуг, впровадження інновацій, а також для вирішення проблемних ситуацій, які вимагають широкого спектру знань і експертизи. Отже, очевидно, що члени кросфункціональної команди можуть мати абсолютно полярні потреби, мотиви, й відповідним чином під це мають бути налаштовані технології



мотивації персоналу задля забезпечення індивідуальної мотивованості членів команди, яка має в подальшому перетворитися в очікувані командні результати.

Під час роботи з віддаленими командами та вибору технологій менеджменту персоналу тімлідам та HR-фахівцям слід реалізувати такі управлінські дії:

1. Переконатися, що всі члени команди знайомі з місією команди, чітко розуміють та підтримують цілі й завдання команди;

2. Спільно з членами команди напрацювати схему процесу прийняття командних рішень та вирішення конфліктів, чітко ідентифікувати роль кожного члена команди в цих процесах; переконатися в тому, що всі члени віддаленої команди володіють відповідними навичками.

3. Налаштувати віртуальний командний ресурс для спілкування (як з робочих, так і з позаробочих питань) та обміну ідеями, заохочувати активні комунікації.

4. Оцінити наявні культурні відмінності в команді та підлаштувати під них технології HR-менеджменту.

5. Заохочувати результативних та ініціативних членів команди, які можуть працювати самостійно, готові брати на себе відповідальність та проявляти ситуативне лідерство.

Науковці зазначають, що показниками ефективності роботи віртуальних команд є: довіра, обмін інформацією та спілкування [15]. Отже, в управлінні віддаленою командою можна виділити такі основні завдання:

- 1) розвиток довіри;
- 2) підтримка згуртованості;
- 3) створення ефективного способу обміну інформацією.

Отже, вважаємо, що трансформація технологій менеджменту персоналу при переході від «класичних» до віддалених команд має бути орієнтована на підтримку перш за все зазначених завдань. Вирішення цього завдання вбачається можливим на основі розробки та практичного впровадження

механізму управління персоналом віддалених команд, метою якого є створення середовища для ефективної командної взаємодії та розвитку членів команди на основі використання цифрових технологій та врахування особливостей віддаленої зайнятості. Пропонуємо концептуально-організаційну модель формування механізму управління персоналом віддалених команд, представлену на рис.3.9.

Фахівці зауважують, щоб створити довіру, співпрацю та прихильність між членами, віртуальні команди повинні подолати культурні відмінності, труднощі спілкування, боротьбу за владу та конфлікти [64]. Отже, технології та інструменти, які використовують тімліди та HR-менеджери задля управління віртуальними командами мають бути сфокусовані саме на підтримці культури довіри, уважності до працівників (в широкому розумінні) та побудові ефективних комунікацій як всередині команди, так і між командою та зовнішнім середовищем.

Охарактеризуємо детальніше змістовні складові механізму управління віддаленими командами.

При *формуванні навичок командної роботи* в умовах віртуальної команди HR-технології мають бути спрямовані на підготовку (виховання) такого працівника, який зможе стати ефективним учасником віртуальної команди. Його основні риси полягають у такому: орієнтований на команду, проявляє ініціативу, підтримує конструктивний зворотний зв'язок та ділиться інформацією, самоорганізований, соціально компетентний, допомагає іншим членам команди, готовий до прийняття відповідальності за результат команди й розуміється на ситуаційному лідерстві. Важливу групу навичок командної роботи в сучасних умовах становлять міжособистісні навички (soft skills).



Рис.3.9. Концептуально-організаційна модель формування механізму управління персоналом віддалених команд

Джерело: розроблено автором

*Налагодження ефективних комунікацій* ґрунтується на визначенні засобів синхронних та асинхронних комунікацій та має передбачати такі складові:

- регулярні спілкування між членами віддаленої команди;
- чіткий та заздалегідь всім відомий графік онлайн зустрічей;
- встановлення правил та визначення каналів онлайн комунікацій;
- прозора система внутрішньої документації та комунікацій, а також контролю;
- індивідуальні зустрічі тімліда з членами команди (не рідше 1 разу на місяць);
- створення спільного чату, каналу в месенджерах та за потреби виокремлення неробочого чату (для проведення спільного дозвілля онлайн);
- окреслення сфери використання соціальних мереж для внутрішніх й зовнішніх комунікацій.

Найкращий варіант для ефективної спільної роботи та комунікації - обрати одну CRM-систему (Microsoft Teams, Trello, Asana тощо), та додатковий інструмент для спілкування (Slack, Zoom, Telegram тощо) [60].

*Формування командного духу* (для зновстворених команд) або його підтримка (для вже існуючих тривалий час) є найскладнішою складовою командного менеджменту для віртуальних команд, оскільки крім суто управлінської має яскраво виражену емоційну компоненту. Практична реалізація цієї складової механізму має передбачати:

- формування спільного бачення та командних цілей, створення передумов для їх усвідомлення всіма членами віддаленої команди;
- підтримка довіри в команді;
- регулярне обговорення командного прогресу;
- спільне дозвілля (чат, неформальні зустрічі, спільні онлайн-заходи тощо).

В умовах війни підтримання командного духу в команді стає одним з найбільш актуальним завданням, яке можна успішно реалізувати на основі

таких принципів:

1. Комунікація та відкритість - важливо забезпечити чітку та відкриту комунікацію всередині команди. Інформація про ситуацію, цілі та стратегії повинна бути доступною для всіх членів команди.

2. Зміцнення взаємозв'язків, що може реалізуватись через спільні заходи, що сприяють зміцненню відносин між членами команди.

3. Підтримка, розуміння та взаємодопомога – створення в команді культури, де підтримка та допомога одне одному є нормою. Важливо, щоб кожен у команді відчував підтримку від своїх колег у складних ситуаціях. Важливо мати емпатію та зв'язок з усіма учасниками.

4. Лідерство та приклад - лідер команди повинен бути прикладом для інших, демонструвати впевненість та рішучість у важких ситуаціях.

5. Визнання зусиль – важливо відзначати будь які досягнення та зусилля кожного члена команди, що сприятиме підвищенню морального духу та відчуттю важливості кожного члена команди.

Як видно з рис 3.9, команда, інструменти та процес є узагальнюючими структурними елементами розробленого механізму. Задля фокусування уваги на них та з метою підвищення ефективності командної взаємодії в умовах діджиталізації, як показало дослідження практик менеджменту персоналу в ІТ-компаніях, актуальним є використання таких технологій:

1. Системи управління відносинами зі співробітниками (HRM/HRIS), які надають можливість зберігати та керувати інформацією про співробітників у будь-якій команді чи компанії.

2. Системи управління навчанням (LMS). Незалежно від типу команди, розвиток та навчання персоналу завжди є ключовим. Системи управління навчанням можуть бути корисними для надання навичок та знань співробітникам для виконання нових проєктів, завдань та у контексті розвитку командних навичок.

3. Системи управління проєктами (Project Management Software), що сприяють організації та плануванню робіт.

4. Електронні системи звітності та аналітики (Reporting and Analytics Software), які дають можливість відстежувати продуктивність, аналізувати дані та приймати управлінські рішення.

5. Електронні системи спілкування та співпраці (Collaboration Software), що дозволяють членам віддалених команд працювати разом.

6. Електронні системи відстеження часу (Time Tracking Software), що дозволяють відстежувати робочий час співробітників, що спрощує оплату праці та аналіз ефективності робочих процесів.

7. Системи аналізу продуктивності (Performance Management Systems), які допомагають визначати та відстежувати цілі та досягнення співробітників, їхню продуктивність та розвиток.

8. Електронні системи звітності та аналітики (Reporting and Analytics Software), що допомагають збирати та аналізувати дані про продуктивність, навички та інші показники, характеристики членів команди для прийняття управлінських рішень.

Ці технології мають широкий спектр застосування та можуть бути корисними для будь-якої команди чи типу організації, оскільки допомагають у покращенні управління персоналом, комунікації та досягненні цілей. Однак важливо підлаштовувати вибір конкретної технології під потреби конкретної команди, оскільки вони можуть мати свої особливості та вимоги.

Використання спеціалізованих інструментів та програмного забезпечення для спільної роботи, відстеження прогресу та спільного доступу до необхідної інформації є невід'ємним атрибутом управління віддаленими командами. Проведене дослідження дозволяє виокремити низку програмних продуктів, використання яких сприятиме зростанню ефективності спільної діяльності членів віддалених команд (табл.3.4).

Формування механізму управління персоналом віддалених команд доцільно здійснювати на основі проведення SWOT-аналізу віртуального командного менеджменту, що дозволить чітко визначити позиціонування певної віддаленої команди, узагальнити її сильні та слабкі сторони,

перспективи розвитку та ймовірні загрози.

Таблиця 3.4

**Програмні продукти, впровадження яких в діяльність компанії сприятиме підвищенню ефективності роботи віддалених команд**

Назва продукту	Функціонал
ProofHub	Використовується для планування та організації процесів, співпраці та комунікації. Дозволяє планувати роботу в Kanban бордах, кастомізувати процеси необхідними кроками та етапами, візуалізувати частини проєкту в таймлайнах, слідкувати за задачами, призначати виконавців
Krisp	Дозволяє мінімізувати шум під час дзвінків: видаляє усі фонові звуки та дозволяє нормально спілкуватися з колегами. Можна вбудувати в Skype, Slack, Zoom та інші месенджери
Timezone.io	Дозволяє ефективно планувати дзвінки та конференції, коли члени команди живуть в різних часових поясах; показує який час підходить для усіх, дозволяє не турбувати членів команди у неробочий час
Slack	Дозволяє розділити обговорення на різні теми. Чати отримують специфічний контекст шляхом додання зображень, емодзі, посилань, аудіо та відеофайлів
Basecamp, Asana.	Дозволяють надати загальний доступ до завдань, бачити прогрес кожного і всієї команди. Дозволяють налаштувати унікальний командний стиль управління віддаленими працівниками в найкращий спосіб і дуже ефективно

*Джерело:* розроблено автором

При цьому тімлідами та фахівцями в сфері HR-менеджменту можуть бути застосовані зокрема стратегії використання SWOT-аналізу віртуального командного менеджменту в організації, що викладені в роботі науковців Київського національного університету імені Вадима Гетьмана [53] або напрацьовані власні підходи до застосування цього управлінського інструменту.

У підборі та проєктуванні технологій управління персоналом віддалених команд, а також в обґрунтуванні напрямів їх трансформації за умов зміни внутрішніх параметрів команди та/або зовнішнього середовища може допомогти моніторинг викликів віддаленої роботи. Цей інструмент

розглядаємо як процес відстеження та оцінки продуктивності, ефективності та інших аспектів роботи членів віддалених команд, а також впливу середовища на ці характеристики. Він може включати в себе різні аспекти, зокрема проведення опитувань, особистих бесід з членами команди, аналіз HR-метрик та їх динаміки тощо. Моніторинг віддаленої роботи слід проводити обережно та з урахуванням конфіденційності та довіри співробітників, намагаючись збирати дані таким чином, щоб вони були корисними для підвищення ефективності роботи команди, а не для контролю чи порушення приватності.

Як видно з рис.3.9 одним з елементів механізму управління віддаленими командами є матриця HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами. Її роль в даному механізмі полягає в оцінці ефективності процесів командотворення в умовах віддаленої зайнятості, вимірі результативності діяльності віддалених команд та їх внеску в результати діяльності компанії й досягнення нею стратегічних завдань.

Напрацювання організаційних та командних HR-метрик є важливою складовою HR-аналітики, яка в умовах діджиталізації ґрунтується переважно на використанні Big Data та застосуванні відповідних алгоритмів, про що йшлося у п.1.3 дисертації. Так, зокрема матриця HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами, що пропонується, може виступати своєрідним інструментом реалізації етапу «Вибір джерел знаходження великих даних» в авторському алгоритмі використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу (рис.1.3).

У свою чергу, HR-аналітика (іноді також називають аналітикою талантів) є процесом, у якому методи обробки даних і бізнес-аналітики (BI) застосовуються до обробки HR-даних. HR-аналітика зорієнтована на максимальне використання великих обсягів даних про людські ресурси [76, с. 134].

Поняття «метрики» широко використовується в англомовній літературі



для ідентифікації всіх числових показників. Тринчук О.Б. визначає HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури компанії, що підлягає періодичній оцінці й вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії [93, с. 202]. Дослідниця зазначає, що у світовій практиці менеджменту персоналу нараховується більше 70 HR-метрик, в той час як в українських компаніях їх застосовується набагато менше [93, с. 202].

Проведене дослідження практик застосування технологій менеджменту персоналу в IT-компаніях дозволяє зазначити, що серед найбільш поширених на практиці груп HR-метрик використовуються такі:

метрики найму (Recruitment metrics), що оцінюють ефективність процесу найму, такі як тривалість заповнення вакансій, відсоток успішно найнятих кандидатів, витрати на найм тощо;

метрики зберігання персоналу (Retention metrics), що дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників, швидкість звільнень, відтік персоналу тощо;

метрики продуктивності (Productivity metrics), які дають уяву про рівень ефективності та продуктивності працівників;

метрики навчання та розвитку (Training and development metrics), що вимірюють результативність програм навчання та розвитку персоналу, включаючи витрати на навчання, рівень засвоєння матеріалу, підвищення кваліфікації тощо;

метрики задоволеності та залученості (Satisfaction and engagement metrics), які визначають рівень задоволеності працівників, їхню залученість до роботи та внесок у успіх компанії.

Ці метрики допомагають керівництву організацій приймати стратегічні рішення щодо управління персоналом, покращення робочого середовища та забезпечення досягнення цілей компанії через ефективне управління людськими ресурсами.

Пропонуємо розширити систему HR-метрик, які можуть

застосовуватись в умовах діджиталізації ринку праці блоком метрик для вимірювання ефективності управління віддаленими командами. Представимо їх у вигляді певної матриці, що (табл.3.5) містить базові HR-метрики, які характеризують кадровий потенціал віддалених команд, його якість та ефективність використання, ефективність управління командою в цілому.

Залежно від типу віддаленої команди, її мети, сфери діяльності в якій працює команда, запропонована матриця HR-метрик може трансформуватись. При цьому для прийняття оптимального рішення при розробці HR-метрик, потрібно орієнтуватися на ряд вимог та рекомендацій [109, с.514]:

- зв’язок з бізнес-діяльністю (не лише з HR-функціями);
- використання загальноприйнятих, зрозумілих показників;
- орієнтація як на кількісні, так і на якісні показники;
- можливість однозначного трактування (унеможливлення маніпуляцій);
- фіксування не лише результатів, а й їх причин та наслідків;
- ранжування показників по пріоритетності;
- порівняння з аналогічними показниками інших організацій/команд (бенчмарками);
- використання прозорих і зрозумілих методів для збору даних;
- можливість використання метрик для розробки та корегування стратегій управління персоналом, технологій менеджменту персоналу та інструментів командотворення.

Також зазначимо, що в межах окремих складових механізму управління віддаленими командами (формування навичок командної роботи; налагодження ефективних командних комунікацій; створення/підтримка командного духу) можуть застосовуватись окремі набори HR-метрик, що характеризуватимуть ефективність саме цієї діяльності.

Таблиця 3.5

## Матриця HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленим и командами

	Вектор виміру		
	<i>Кадровий потенціал віддаленої команди</i>	<i>Якість та ефективність використання кадрового потенціалу віддаленої команди</i>	<i>Ефективність управління віддаленою командою</i>
Найменування HR-метрик	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість членів команди</li> <li>2. Кількість членів команди, які залишили її з власної ініціативи</li> <li>3. Кількість членів команди, які залишили її під впливом самої команди</li> <li>4. Кількість нових членів команди</li> <li>5. Кількість членів команди, які працюють разом в команді більше 1 року</li> <li>6. Кількість членів команди, які мають певний рівень освіти</li> <li>7. Кількість членів команди, які мають досвід роботи в галузі не менше ніж ...років</li> <li>8. Структура команди за гендерною ознакою</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Середній термін перебування працівників у складі команди</li> <li>2. Кількість днів непрацездатності в середньому на одного члена команди</li> <li>3. Кількість відпрацьованих годин (днів) в середньому на одного члена команди</li> <li>4. Кількість відпрацьованих годин (днів) всіма членами команди разом</li> <li>5. Коефіцієнт відсутності</li> <li>6. Кількість годин навчання в середньому на одного члена команди</li> <li>7. Кількість днів (годин), витрачених на адаптацію</li> <li>8. Кількість ідей, пропозицій, висловлених кожним членом команди (в середньому)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість часу, що витрачається для пошуку нового члена команди</li> <li>2. Вартість плинності кадрів в команді (кошти витрачені на пошук нового члена команди)</li> <li>3. Дохід у розрахунку на одного члена команди</li> <li>4. Дохід у розрахунку на одного нового члена команди</li> <li>5. Коефіцієнт витрат на заробітну плату, у % від доходу.</li> <li>6. Розмір витраченого бюджету на навчання членів команди</li> <li>7. Відсоток членів команди, що пройшли навчання (за певний період)</li> <li>8. Індекс лояльності членів віддаленої команди</li> <li>9. Відсоток успішно досягнутих командою цілей, виконаних проєктів, завдань</li> </ol>

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене зазначимо, що з метою ефективного управління віртуальними командами в умовах діджиталізованого ринку праці важливого значення набувають:

регулярні зустрічі (в тому числі й особисті) для обговорення поточної ситуації, розуміння наявних проблем;

визнання заслуг та заохочення досягнень (матеріальне й моральне стимулювання);

похвала, як і у приватних розмовах, так на загальних зібраннях, у спілкуванні з клієнтами тощо);

всебічна підтримка членів команди (психологічна, інформаційна, організаційна, технічна тощо) особливо у напруженій ситуації (жорсткі дедлайни, невизначена ситуація, війна і т.ін);

проведення віртуальних тимбілдінгів і не формальних зустрічей (якщо дозволяє ситуація та всі члени віддаленої команди мешкають в одній країні, періодично такі зустрічі можна проводити й в офлайн форматі).

Отже, у якості висновків зазначимо, що надані рекомендації щодо формування механізму управління віддаленими командами в умовах діджиталізації ринку праці сфокусовані на створення ефективної системи командного менеджменту та співпраці членів команди, спрямованої на досягнення високої якості та продуктивності праці, забезпечення взаємодії та комунікації між учасниками команди, підтримки спільних цілей та результативності роботи незалежно від фізичного розташування членів команди.

### **Висновки до розділу 3**

1. Запропоновано концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, які ґрунтуються на логіко-змістовній схемі трансформації технологій менеджменту персоналу, що орієнтована на суб'єктно-суб'єктний підхід при

переході до цифрового менеджменту персоналу та передбачає реалізацію трьох етапів (визначення векторів трансформації, проєктування нових технологій менеджменту персоналу, діджиталізація технологій менеджменту персоналу).

2. Розроблено організаційно-методичне забезпечення та змістовне наповнення цифрових застосунків задля реалізації технологій менеджменту персоналу (HR-бот, WEB-додаток «MORJO TRACKER»), що дозволяють полегшити адміністрування технологій менеджменту персоналу в компанії. У структурній схемі функціоналу спроектованого HR-боту передбачено чотири змістовні модулі (онбордінг; мотивація, підвищення ефективності роботи, комунікаційний та вітальний модулі), які враховують поточні запити компаній щодо пріоритетів роботи з персоналом. У технічному завданні WEB-додатку «MORJO TRACKER» розроблено HR-функціональність, що дозволяє оптимізувати HR-операції та технології менеджменту персоналу в компанії/ команді/на проєкті.

3. Визначено вектори трансформацій технологій менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що покликані адаптувати систему менеджменту персоналу компанії до викликів пов'язані з виникненням зовнішніх загроз життю та здоров'ю працівників (фізичному та ментальному), суттєвою інтенсифікацією процесів руху персоналу, необхідністю скорочувати витрати на персонал та зростанням попиту на нові навички. За кожним вектором трансформації запропоновано набір управлінських дій, що сприятиме адаптації керівників всіх рівнів до прийняття рішень в умовах війни та слугуватиме певним орієнтиром переформатування кадрової політики компанії.

4. Запропоновано науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу, що передбачають використання авторських інструментів адміністрування цієї HR-функції (технологічний інструментарій в Excel; diagnostik-карта ефективності процесу адаптації нових працівників).

5. Обґрунтовано рекомендації щодо формування механізму управління

персоналом віддалених команд, який базується на визначених характеристиках віддалених команд, їх типах й охоплює пропозиції щодо формування навичок командної роботи, налагодження ефективних командних комунікацій та створення/підтримки командного духу. Розроблено матрицю HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами, яка містить 25 базових HR-метрик, що характеризують кадровий потенціал віддалених команд, його якість та ефективність використання, ефективність управління командою в цілому.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження виконано важливе науково-прикладне завдання щодо вивчення теоретико-методологічних засад розробки й реалізації технологій менеджменту персоналу та обґрунтування на цій основі напрямів трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці. Основні результати дослідження полягають у такому:

1. Запропоновано авторське визначення поняття «технології менеджменту персоналу» як сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки персональної мотивації працівників. Розроблено класифікацію технологій менеджменту персоналу, що охоплює їх типологізацію за сьома ознаками (стадією менеджменту персоналу, цільовим призначенням, сферою використання, масштабом впливу, характером реалізації, інструментарієм реалізації, ступенем регламентації) та враховує різновиди змішаних й цифрових технологій, які набувають поширення в умовах діджиталізації ринку праці.

2. Обґрунтовано модель впливу діджиталізації ринку праці на трансформацію технологій менеджменту персоналу. Встановлено, що діджиталізація ринку праці обумовлює виникнення на цьому ринку працівника нового типу, який володіє унікальним набором компетентностей, зокрема digital skills, що дозволяють йому працювати на цифрових робочих місцях, бути гнучким в умовах невизначеності та готовим ефективно долучитись до трудових відносин нового типу.

3. Запропоновано алгоритм використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу, практичне впровадження якого сприятиме більш ефективному застосуванню технологій менеджменту персоналу, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в сфері HR-менеджменту, зниженню

трудоемкості адміністрування HR-технологій, встановленню прозорого зв'язку індивідуальних трудових результатів працівників з успіхом компанії

4. Проаналізовано рівень та динаміку показників ринку праці України, динаміка яких у 2018-2022 рр. безпосередньо залежала від наслідків пандемії COVID-2019 для економіки, а також впливу повномасштабної воєнної агресії РФ в Україні з лютого 2022 р. на ділову активність бізнесу та сферу прикладання праці.

5. Встановлено, що переважна більшість HR-технологій в досліджуваних ІТ-компаніях використовуються в гібридному форматі й існує значний потенціал переведення їх частини в діджиталізовану (цифрову) форму. Проведено оцінку рівня задоволеності працівників ІТ-компаній з різних регіонів України технологіями менеджменту персоналу. Виявлено, що 50% респондентів в цілому задоволені технологіями менеджменту персоналу, а 87,5% готові рекомендувати свою компанію друзям, рідним, знайомим для працевлаштування за рівнем якості та ефективності технологій менеджменту персоналу. Виокремлено напрями, що на думку респондентів дозволили б удосконалити технології менеджменту персоналу в компанії та сприяли б зростанню рівня задоволеності персоналу ними.

6. Запропоновано концептуальні засади трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, які ґрунтуються на логіко-змістовній схемі трансформації технологій менеджменту персоналу, що орієнтована на суб'єктно-суб'єктний підхід при переході до цифрового менеджменту персоналу та передбачає реалізацію трьох етапів (визначення векторів трансформації, проектування нових технологій менеджменту персоналу, діджиталізація технологій менеджменту персоналу).

7. Розроблено організаційно-методичне забезпечення та змістовне наповнення цифрових застосунків задля реалізації технологій менеджменту персоналу (HR-бот, WEB-додаток «MORJO TRACKER»), що дозволяють полегшити адміністрування технологій менеджменту персоналу в компанії. У



структурній схемі функціоналу спроектованого HR-боту передбачено чотири змістовні модулі (онбордінг; мотивація, підвищення ефективності роботи, комунікаційний та вітальний модулі), які враховують поточні запити компаній щодо пріоритетів роботи з персоналом. У технічному завданні WEB-додатку «MORJO TRACKER» розроблено HR-функціональність, що дозволяє оптимізувати HR-операції та технології менеджменту персоналу в компанії/ команді/на проєкті.

8. Визначено вектори трансформацій технологій менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що покликані адаптувати систему менеджменту персоналу компанії до викликів пов'язані з виникненням зовнішніх загроз життю та здоров'ю працівників, суттєвою інтенсифікацією процесів руху персоналу, необхідністю скорочувати витрати на персонал та зростанням попиту на нові навички. За кожним вектором трансформації запропоновано набір управлінських дій, що сприятиме адаптації керівників всіх рівнів до прийняття рішень в умовах війни та слугуватиме певним орієнтиром переформатування кадрової політики компанії.

9. Запропоновано науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу, що передбачають використання авторських інструментів адміністрування цієї HR-функції (технологічний інструментарій в Excel; diagnostik-карта ефективності процесу адаптації нових працівників).

10. Обґрунтовано рекомендації щодо формування механізму управління персоналом віддалених команд, який базується на визначених характеристиках віддалених команд, їх типах й охоплює пропозиції щодо формування навичок командної роботи, налагодження ефективних командних комунікацій та створення/підтримки командного духу. Розроблено матрицю HR-метрик задля оцінки ефективності управління віддаленими командами, яка містить 25 базових HR-метрик, що характеризують кадровий потенціал віддалених команд, його якість та ефективність використання, ефективність управління командою в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулліна М. Як змінився ринок праці і рівень зарплат в Україні на другому році війни. *Економічна правда*. 25.08.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/25/703588/>
2. Алярова А. В. Зміна пріоритетів менеджменту персоналу в умовах введення воєнного стану в Україні. Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 трав. 2022 р.) : у 2-х ч. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2022. Ч. 1. С. 17–20. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae7576ce-f573-454e-a1c7-b35afbc1a114/content>
3. Алярова А. Управління персоналом в компанії: виклики воєнного стану. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.357-358. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference\\_2022.pdf](https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference_2022.pdf)
4. Алярова А.В. Концептуальні засади проектування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. №2 (50). С.179-187. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>
5. Алярова А.В. Особливості управління віртуальними командами в умовах діджиталізованого ринку праці. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. С. 54-55. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>.

6. Алярова А.В. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С.135-145.

7. Алярова А.В. Розвиток цифрової економіки як чинник трансформації систем менеджменту персоналу. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 2 грудня 2021 р. К.: КУБГ, 2021. С. 470-472.

8. Бей Г.В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності. *Економіка і організація управління*. №4. 2020. С. 260-270.

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

10. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1>

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

12. Бурлака О.С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 151-159.

13. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf)

14. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*, № 1 (74), 2022. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01)

15. Варіс І.О., Кравчук О.І., Кир'янова О.В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123>

16. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

17. Гогот М.М., Чупріна М.О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць молодих вчених КПІ ім.І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. №11. С.74-80.

18. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. «Наука і освіта». 2014. № 15. С. 24–30.

19. Горбачова І. В. HR-Стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 36. 2021. С. 65-69.

20. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

21. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації . *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)

22. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія. Київ: НТУУ "КПІ", 2016. 240 с.

23. Грішнова О. А. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. Україна: аспекти праці. 2015. № 1. С. 3-7.

24. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С.111-118.

25. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності

персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. (34).

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031/988>

26. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

27. Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 11, 2022.

28. Дороніна О. А., Алярова А. В. Технології HR-менеджменту компанії в умовах віддаленої роботи. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали ХХІІ Міжнародної науково-практичної конференції; 20 жовтня 2021 р.* / відп. ред. Р. В. Манн ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ.технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 15-17.

29. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.

30. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С.175-182.

31. Дячкіна А. Як півтора року війни змінили ринок фрилансу: заробіток, пошук роботи та зайнятість. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/6/703966/>

32. Жиренкова Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського (електронне видання)*. 2019. Випуск 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/8629>

33. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (14).С. 26-31.

34. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017.№ 2. с. 13-17.

35. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>

36. Зайцева-Чіпак Н. О., Саприкіна М. А., Гондюл О. Д. Дослідження «Як підготуватись до змін в Україні? Future of Work 2030». URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/07/Future-of-Work-research-Ukr.pdf>

37. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» 2136-ІХ від 15.03.2022 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

38. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск №31 / 2021. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687>

39. Звіт про управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2019 р.

40. Звіт про управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2021 р.

41. Звіт про управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022 р.

42. Іванова В.І., Кубицькій С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*. 2023. С. 64-70. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/download/628/638>

43. Ільч Л. М., Кримова М.О. Світова практика взаємодії суб'єктів ринків праці та освіти у системі забезпечення продуктивної зайнятості молоді. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право*. 2014. Вип. 2. С. 39-42.

44. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Стан і перспективи розвитку ринку праці в умовах трансформації суспільства та економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. №1, 2022 (302). С. 99-107.

45. Каріна О., Орябінська Н., Харитонова З. Трендвотчінг ситуації на ринку праці: Звіт за результатами Desk Search, червень-липень 2020. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/845/Mapa\\_Profesiya.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/845/Mapa_Profesiya.pdf).

46. Кобеля З. І. Особливості IT-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С.114-118.

47. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнесінформ*, № 1, 2022. С. 397-402.

48. Ковбаско О.М. Трансформація зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки. Сучасні проблеми ринку праці і зайнятості в контексті політики швидкого економічного зростання : матеріали засідання круглого столу (м.Київ, 17 трав. 2018 р.). К. : ІПК ДСЗУ, 2018. С.34-38.

49. Кодекс законів про працю України (в редакції від 22.11.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

50. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, вип. 4. С. 26-34.

51. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-p> (дата звернення: 10.11.2021).

52. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і суспільство*. Випуск 26, 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

53. Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир'янова О.В. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та*

суспільство. 2023. Випуск 48. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2103/2032/>

54. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Випуск №1, 2020 р. С.50-51.

55. Лісогор Л.С., Руденко Н.В., Чувардинський В.О. Конкурентоспроможність робочої сили: проблеми формування та реалізації в умовах інноваційних змін на ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.24-36.

56. Лопушняк Г.С., Милян Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №24. С.10-17.

57. Мантур-Чубата О.С., Ваганова Л.В. (2022). Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. № 2 (85), С.81-87.

58. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>.

59. Матюшенко З. Гіг-контракт: 5 пасток у контракті з гіг-спеціалістом. URL: <https://legalitgroup.com/gig-kontrakt-5-pastok-u-kontrakti-z-gig-spetsialistom/>

60. Мельник М. Ефективне управління віддаленою командою: стратегії та інструменти успіху. URL: <https://hurma.work/blog/efektyvne-upravlinnya-viddalenoju-komandoyu-strategiyi-ta-instrumenty-uspihu/>

61. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvatita-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikhukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>.



62. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. Випуск # 45 / 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>

63. Назаров М.І., Нізельська М.А. Вплив діджиталізації економіки на трансформацію світового ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. (19). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/6.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/6.pdf)

64. Нвадіке М. Віртуальні команди: типи, переваги, проблеми та управління. URL: <https://businessyield.com/uk/management/virtual-teams/?currency=GBP>

65. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf).

66. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 11. С.117-120.

67. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

68. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

69. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

70. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Вид-во «Заповіт», 2020. 274 с.

71. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2022 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>

72. Правовий режим воєнного стану. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D>

0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\_%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC\_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83

73. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом: Закон України № 2421-IX від 18.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-IX#Text>

74. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/>

75. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України 1667-IX у редакції від 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

76. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 133-139. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18).

77. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88-93.

78. Рекало Т.С. Формування системи рекрутингу в ІТ-сфері (на прикладі ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР»). Кваліфікаційна (магістерська) робота. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 80 с. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11653/11528>

79. Розподілені команди та ремоут: переваги нової реальності та допоміжні інструменти. URL: <https://jobs.innovecs.com/uk/blog/rozpodileni-komandy-instumenty/>

80. Сайт <https://careers.epam.ua/>

81. Сайт ТОВ «ДЖЕМІКЛ Україна». URL: <https://www.gemicle.com/?lang=en>

82. Сайт ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕАР» (LAMPА). URL: <https://lampalampa.net/ua/>
83. Серета Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С. 168-180.
84. Серета Г.В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2022. Issue №1. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-419/problems-and-prospects-for-the-development-of-remote-hrm-in-ukraine-in-the-war-and-post-war-period>
85. Серьогіна Н.О. (2022). Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72), № 6. С. 36-40. [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6\\_2022/6.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf)
86. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
87. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-квітні 2023 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.
88. Скільки ІТ-спеціалістів в Україні: +29 тисяч за рік згідно з Мін'юстом. 12.04.2021. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/?from=similar\\_posts](https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/?from=similar_posts).
89. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*, серія «Економічна», 2021, випуск 101. С. 94-100. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
90. Статистичний щорічник України за 2022 рік. К.: Державна служба статистики України, 2023. 387 с.

91. Томчук О.В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С.110-119.

92. Томчук О.В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.

93. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса :Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

94. Туль С. І. Нові форми праці в умовах діджиталізації економіки та світового ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, ч. 2. С.100-105.

95. Туль С. І. Стан і перспективи розвитку діджиталізованого ринку праці в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 182–189.

96. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації. Автореферат на здобуття наук.ступ. канд.екон. наук.: спеціальність 08.00.02. ДонНУ імені Василя Стуса, м. Вінниця, 2019. 20 с.

97. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-3>

98. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

99. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Випуск № 68. 2019. С.181-192.

100. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. URL:<https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyladerzhava/>

101. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23587/210488verstka-44-57.pdf>
102. Функції HR під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny>
103. Храбовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 42-47.
104. Черевата О. Кар'єрна подорож в ІТ, або Від Trainee до Big Boss. URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/way-from-trainee-to-boss/>
105. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. (48). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
106. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08>
107. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. Випуск №9. 2017. С. 712-715.
108. Шаульська Л.В. Праця в новій економіці: пріоритети та суперечності людиноцентрованої моделі зростання. *Економіка і організація управління*, 2022. №4(10). С. 250-251.
109. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]*. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. Т. 2. С. 510-517.

110. Штундер І.О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 40, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>
111. Яворська А. Інструменти HR, які працюють у кризу. URL: <https://prohr.rabota.ua/instrumenti-hr-yaki-pratsyuyut-ukrizu/?fbclid=IwAR1zubrmFawYsmFFdMgOgcZBNgyBEshdRgnZWT53FCp3zG8yiaPCq31nCs>
112. Ярмолюк А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? URL: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-pid-chas-vijny-yakorganizuvaty-hr-protsezy-u-kompaniyah>
113. Aguinis H., Joo H., Gottfredson R.K. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*. 2013. 56 (2). pp. 241-249 URL: [https://www.academia.edu/14823110/What\\_monetary\\_rewards\\_can\\_and\\_cannot\\_do\\_How\\_to\\_show\\_employees\\_the\\_money](https://www.academia.edu/14823110/What_monetary_rewards_can_and_cannot_do_How_to_show_employees_the_money)
114. Andrea A., Aaron De Smet, Langstaff M., and Ravid D. What employees are saying about the future of remote work. April 1, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-aresaying-about-the-future-of-remote-work>.
115. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. 2016. 26 (1). pp. 1-11. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090>.
116. Besada Hany. Digital Economy and the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations Office for South-South Cooperation (UNASSC), 2018. p 1-4. URL: <https://www.unsouthsouth.org/wpcontent/uploads/2018/12/Digital-Economy-and-the-Implementation-of-the-2030-Agenda-Hany-Besada.pdf>.
117. Bezghin K., Ushkalyov V., Doronina O., Moroz O., Kulga A. Reflective aspects of enterprise personnel development management. *AD ALTA* :

*JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH*, Vol.11, issue2, special XX, 2021. P.190-195.

118. Bitel M.. Visual storytelling for HR: Are infographics or data visualizations the key to success? URL: <https://www.visier.com/clarity/storytelling-hr-data-visualizations/>

119. Call M.L., Nyberg A.J., Ployhart R.E., Weekley J. The dynamic nature of collective turnover and unit performance: The impact of time, quality, and replacements . *Academy of Management Journal*. 2015. 58 (4). pp. 1208-1232. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0669#>

120. Employment in the IT industry. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/5275/employment-in-the-it-industry/#editorsPicks>

121. Gartner (2022). The Top HR Trends and Priorities For 2023. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.

122. Global Work-from-Home Experience Survey, 2020. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

123. Global Workplace Analytics (2020). Work From Home Experience

124. Hamilton R.H., Davison H.K. The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. *Business Horizons*. 2018. 61 (3) pp. 409-419. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85041615882&origin=inward&txGid=85ec9c55fa942dd4e21ce8121adac>

125. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. *Hurma*: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>

126. ICT specialists in employment. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=ICT\\_specialists\\_in\\_employment](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment)

127. IT Professionalism Europe. URL: <https://cepis.org/it-professionalism-europe>

128. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(1). P.322–341.

129. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. 10(1), 33-54. DOI:10.21511/slrtp.10(1).2020.06

130. Lopushnyak G., Overchuk V., Ukraynets L., Rudakova S., Kabachenko D. Innovative Forms of Employment Under the Conditions of Labor Market Transformation. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Vol. VIII Issue 3. P. 139-149.

131. Nykyforenko, V., Kravchenko, V., Zbrytska, T., Kryvtsova, M., Svorobovich, L. Motivational monitoring as a component of effective human resource (HR) strategy of company. *Academy of Strategic Management Journal Volume* 18, Issue 2, 2019.

132. Petrova I., Barash A. Analysis of the impact of digitalization on demand and supply on the Ukrainian labor market. *Social and labour relations: theory and practice*. Volume 12 2022, Issue #1, pp. 26-40

133. Robota.ua:сайт пошуку роботи URL: <https://robota.ua/>

134. Shaulska L., Doronina O., Naumova M., Honcharuk N., Bondarevska K., Tomchuk O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic management. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 2020. 8(16), 166-196.

135. Shcherb I., Gutsuliak N., Tomchuk O., Vronska S. Modernization of approaches to human potential management in the digital economy. *Journal Economics and Finance*. 2020. Vol. 8, Iss. 1. P. 80-91.

136. Shell E.R. The employer-surveillance state. *The Atlantic* (2018) URL: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2018/10/employee-surveillance/568159>



137. The Future of Work in Information Communication Technology, 2021. *International Labour Organization*. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/--sector/documents/publication/wcms\\_829438.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--sector/documents/publication/wcms_829438.pdf)
138. Tomczak D.L., Lanzo L.A., Aguinis H.. Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*. 2018. 61 (2). pp. 251-259. URL: <http://hermanaguinis.com/BHEPM.pdf>
139. Top 10 Emerging Technologies 2019. – World Economic Forum, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Top\\_10\\_Emerging\\_Technologies\\_2019\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Top_10_Emerging_Technologies_2019_Report.pdf).
140. Ukraine IT Report 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LujaT9pHEGhgpRRojfnlZgQikkyiIlbE/view>
141. Vilhelmson B., Thulin E. Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*. 2016. Vol. 31. N 1. P. 77–96.
142. Waters S.D., Streets V.N., McFarlane L.A., Johnson-Murray R. The practical guide to HR analytics. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA. 2018.
143. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/>
144. Yakymova N., Shaulska L., Krymova M. Innovative employment in the structure of the modern labor market. *European journal of transformation studies*. 2020. Vol. 8. №1. P. 79–92.
145. Zakharova O., Lopushnyak G., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Volume 3(89). P. 17–31.

## **ДОДАТКИ**



ЗАТВЕРДЖУЮ  
Директор Департаменту економіки і інвестицій  
Вінницької міської ради  
М.П. МАРТЬЯНОВ  
2022 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор наукової роботи  
факультету економіки та управління  
ДніУ імені Василя Стуса  
О.В. ХАДЖИНОВ  
2022 р.

### А К Т

впровадження результатів III етапу ініціативної науково-дослідної роботи  
«Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку  
регіональних економічних систем»  
(номер держреєстрації 0117U004138)

Ми, представники Донницького національного університету імені Василя Стуса, що нижче підписалися та представники Департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради в особі директора Мартянова М.П. склали цей акт про те, що результати III етапу науково-дослідної роботи «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер держреєстрації 0117U004138), що виконувалася колективом науковців кафедри менеджменту та поведінкової економіки ДніУ імені Василя Стуса (д.е.н., проф. Бєтін К.С., д.е.н., проф. Дороніна О.А., д.е.н., проф. Клімчук О.В., к.е.н., доц. Тараненко О.В., к.е.н., доц. Паченко І.В., к.т.н., ст.викл. Климченко Ю.М., ст.викл. Спичченко А.В., асп. Горлов С.І., Резанов М.Р., Гринкевич Р.І., Польгуль Д.С., Азарова А.В.) у 2020-2021 рр. впроваджено у діяльність Департаменту економіки і інвестицій ВМР у вигляді:

методології формування інноваційно-активного середовища співтворчості на регіональному рівні, що орієнтована на експлікацію структурної констеляції та організаційно-управлінських аспектів створення та функціонування регіональної інноваційної інфраструктури;

розробки архітектури регіональної інноваційної інфраструктури через ідентифікацію ключових підсистем регіонального інноваційного розвитку та побудови карти акторів/стейкхолдерів;

обґрунтування інноваційної моделі бізнес-освіти, як катализатора регіонального інноваційного розвитку, що ґрунтується на всебічній взаємодії та суб'єктів освіти та бізнесу, мотивації учасників освітніх процесів з метою розвитку релевантної операційної діяльності та перманентної ціннісно-цільової синхронізації;

систематизації стратегічних підходів різномірного управління промисловим виробництвом біопалива на засадах інноваційності та кластеризації.

Зазначені розробки сприятимуть удосконаленню практики управління інноваційним розвитком регіональних економічних систем. Пропозиції з подальшого впровадження результатів ініціативної науково-дослідної роботи "Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем" подляють у їх використанні при реалізації пріоритетів Стратегії розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 р. та відповідних заходів.

Представник ВМР:  
директор Департаменту  
економіки і інвестицій

Микола МАРТЬЯНОВ

Представник ДніУ  
імені Василя Стуса:  
викладач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
Ольга ДОРОНІНА

Державний концерн  
«Укроблэнерго»  
Державне підприємство  
«Електричні системи»  
код ЄДРПОУ: 40210015



The State Concern  
"UkrOblergo"  
State Enterprise  
"Electric Systems"  
Code 40210015

« 12 » 12 2022 р. № 404/01

*До спеціалізованої вченої ради*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертації  
на здобуття ступеня доктора філософії

**Алярової Аліни Вагіфівни**

на тему «**Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах  
діджиталізації ринку праці**»

Дисертаційна робота Алярової А.В. присвячена вирішенню актуальних теоретико-прикладних проблем щодо трансформації технологій менеджменту персоналу у відповідь на виклики, що обумовлені поширенням процесів діджиталізації на ринку праці України. В умовах розвитку нових видів зайнятості та організації праці підприємства всіх видів економічної діяльності мають адаптувати системи менеджменту персоналу та запроваджувати нові технології роботи з персоналом, що будуть відповідати запитам діджиталізованого ринку праці.

У дисертації «Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці» авторкою запропоновано концептуальні засади розвитку технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці, що мають високу практичну значущість та спрямовані на підтримку корпоративної стратегії, функціональної ефективності та персональної мотивованості всіх категорій персоналу. Використання зазначених розробок в діяльності Державного підприємства «Електричні системи» дозволило забезпечити гнучкість корпоративної системи менеджменту персоналу, сконцентрувати її на управлінні талантами та успішно провести перехід на віддалений формат роботи частини працівників підприємства в умовах пандемії COVID-2019.

Директор



Володимир ГЕРИЛО

---

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
**«ЛАМПА СОФТВЕР»**

Код ЄДРПОУ 44112258

21050, Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Соборна, буд.38, оф.303

« 04 » 06 2023 року

№ 01062023

*До спеціалізованої вченої ради***ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертації  
на здобуття ступеня доктора філософії Алярової Аліни Вагіфовни  
на тему «Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах  
діджиталізації ринку праці»**

У дисертації Алярової А.В. на тему «Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці» обґрунтовано напрями трансформації технологій менеджменту персоналу в управлінні віртуальними командами. Дисертанткою визначено особливості менеджменту персоналу в умовах організації його діяльності за командно-проектним підходом; виклики, що виникають при цьому перед системою менеджменту та на цій основі сформульовано рекомендації щодо використання технологій менеджменту персоналу віртуальних команд.

Зазначена розробка має високу актуальність для ІТ-компаній, в яких наразі саме віртуальні команди є найпоширенішою формою зайнятості персоналу. Запропоновані Аляровою А.В. рекомендації щодо управління персоналом віддалених команд мають прикладний характер та представлятимуть інтерес як для HR-менеджерів, так і для тімлідів, які реалізують функції менеджменту персоналу на лінійному рівні.

Використання наукових розробок, викладених в дисертації Алярової А.В. в діяльності ТОВ «ЛАМПА СОФТВЕР» сприятиме зростанню рівня командної ефективності команд ІТ-фахівців через удосконалення технологій менеджменту персоналу на командному та корпоративному рівнях.

Директор



Євген ГОРОБЕЙ



Вих. № 08-12/23-1  
від 08.12.2023

До спеціалізованої вченої ради  
У Донецькому національному університеті  
імені Василя Стуса

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертації**  
**на здобуття ступеня доктора філософії**  
**Алярової Аліни Вагіфовни**  
**на тему «Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах**  
**діджиталізації ринку праці»**

Дисертація Алярової А.В. на тему «Трансформація технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці» присвячена вирішенню важливого та актуального теоретико-прикладного завдання щодо обґрунтування напрямів трансформації технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації ринку праці. Значний інтерес представляють дослідження дисертантки щодо аналізу особливостей використання технологій менеджменту персоналу в компаніях ІТ-сфери та пропозиції щодо їх розвитку в сучасних умовах.

Запропоновані в дисертації А.В. Алярової науково-прикладні підходи щодо проведення адаптації персоналу прийняті до впровадження в міжнародній компанії soft Хрansion (Україна), що дозволить скоротити період адаптації різних груп персоналу в компанії, оптимізувати витрати на онбординг та підтримати ритмічність виконання проектів з розробки програмних продуктів.

Генеральний директор  
ТОВ «Софт Експаншен Україна»



Продєдович Е.В.

Адреса:  
Пр. Космонавтів, 30 а. офіс 521  
м. Вінниця, Україна, 21021  
Тел./Факс: +38 043 250 71 40  
E-mail: info@softxspace.com  
Web: www.softxpansion.global

Банківські реквізити:  
Р/р: UA56351005000026000262800100 в АТ  
«УкрСиббанк»  
ЄДР/ПОУ: 34500657  
ІПН: 345006505646

Держава реєстрації:  
Назва: Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Софт Експаншен Україна»  
Ідентифікаційний код: 34500657  
Місце проведення реєстрації: виконавчий комітет  
Вінницької міської ради  
Дата перереєстрації: 17.11.2014  
Генеральний директор: Продєдович Е.В.



УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«29» 11 2023 № 301/01-13/01  
 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**АЛЯРОВОЇ Аліни Вагіфівни**  
 на тему «ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
 В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ»,  
 поданої на здобуття ступеня доктора філософії  
 за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертаційну роботу Алярової А.В. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер державної реєстрації 0117U004138, 2017-2021 рр.), в межах якої окреслено роль технологій менеджменту персоналу у формуванні інноваційно-активного середовища в компанії та надано пропозиції щодо розвитку корпоративних систем бізнес-освіти; «Стратегія розвитку складних соціально-економічних систем в новій економіці» (номер державної реєстрації 0122U201632, 2021-2024 рр.), в межах якої обґрунтовано рекомендації з перенавчання технологій менеджменту персоналу компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища та підходи щодо впливу процесів діджиталізації на персонал.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Мотивування персоналу», «Економіка праці та управління персоналом».

Ректор



*(Handwritten signature)*

Ілля ХАДЖИНОВ

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України*

1. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С.175-182. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-174-182. *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні переваг впровадження використання аналітики великих даних у практику діяльності компаній як складової HR-стратегії в умовах діджиталізації; узагальненні завдань менеджменту персоналу, які можна вирішити за допомогою аналітики великих даних та розробці алгоритму використання аналітики великих даних в менеджменті персоналу.*

2. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>. *Особистий внесок здобувача полягає в тому, що окреслено спрямованість кадрової стратегії в середовищі економіки знань на формування та розвиток «творців знань» та на нагромадження людського капіталу через впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу, а також виокремлено види кадрових стратегій, що доцільно запроваджувати для покриття актуальної потреби суспільства (організації) у нових знаннях.*

3. Алярова А.В. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С.135-145. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.14>



4. Алярова А.В. Концептуальні засади проєктування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. №2 (50). С.179-187. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>

### ***Публікації за матеріалами конференцій***

5. Дороніна О. А., Алярова А. В. Технології HR-менеджменту компанії в умовах віддаленої роботи. *Теорія і практика сучасної економіки*: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції; 20 жовтня 2021 р. / відп. ред. Р. В. Манн ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ.технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 15-17. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4288>. *Особистий внесок здобувача полягає в розробці напрямів трансформації HR-технологій при підготовці компанії до переходу на дистанційну зайнятість.*

6. Алярова А. Притуляк М. Тенденції розвитку зайнятості населення та їх вплив на технології менеджменту персоналу в українських компаніях. *Глобалізація ринку праці: виклики для України: збірник матеріалів доповідей круглого столу (Київ, 21 грудня 2021 року) / за заг. ред. Р. В. Войтович, С. П. Калініної*. Київ: ІПКДСЗУ, 2022. С.75-78. *Особистий внесок здобувача полягає в аналізі тенденцій зайнятості населення України та структури зайнятих за видами економічної діяльності.*

7. Алярова А.В. Розвиток цифрової економіки як чинник трансформації систем менеджменту персоналу. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 2 грудня 2021 р. К.: КУБГ, 2021. С. 470-472.

8. Алярова А. В. Зміна пріоритетів менеджменту персоналу в умовах введення воєнного стану в Україні. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 трав. 2022 р.) : у 2-х ч. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2022. Ч. 1. С. 17–20. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae7576ce-f573-454e-a1c7-b35afbc1a114/content>

9. Алярова А. Управління персоналом в компанії: виклики воєнного стану. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.357-358. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference\\_2022.pdf](https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference_2022.pdf)

10. Alyarova A. Modern personnel training technologies as a driver for sustainable development. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices*: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (July 28-29, 2022) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Aleksander Sapiński, Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. p. 48-51.

11. Алярова А.В. Особливості управління віртуальними командами в умовах диджиталізованого ринку праці. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. С. 54-55. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>.

**ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. 12-та Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки» (15 вересня 2021 р., м.Полтава), виступ з доповіддю.

2. XXII Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасної економіки» (20 жовтня 2021 р., м.Черкаси), виступ з доповіддю.

3. Круглий стіл «Глобалізація ринку праці: виклики для України» (21 грудня 2021 року, м. Київ), дистанційна участь.

4. V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (02 грудня 2021 року, м.Київ), виступ з доповіддю.

5. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ), виступ з доповіддю.

6. III Міжнародна науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (11-12 травня 2022 р., м. Запоріжжя), виступ з доповіддю.

7. Monthly International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices» (July 28-29, 2022, Tallinn), дистанційна участь.

8. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (31 травня 2023 р., м. Львів), виступ з доповіддю.

## ДОДАТОК В

**АНКЕТА**  
**«Оцінка рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу в компанії»**

*Шановний респонденте!*

Технології менеджменту персоналу, які застосовуються в компанії мають великий вплив не тільки на показники ефективності діяльності компанії та досягнення нею стратегічних цілей, але й на рівень задоволеності працею персоналу, що в свою чергу знаходить відображення в персональних результатах роботи працівників, їх лояльності та мотивованості.

Просимо Вас надати відверті відповіді щодо Вашого рівня задоволеності технологіями менеджменту персоналу, які використовуються в компанії, де Ви працюєте. Будемо вдячні за рекомендації щодо їх удосконалення.

1. Наскільки великим є колектив компанії в якій Ви працюєте:

- Менше 20 осіб;
- 21-50 осіб;
- 51-100 осіб;
- Понад 100 осіб.

2. Хто виконує функції з менеджменту персоналу у Вашій компанії:

- В компанії функціонує відповідний департамент (відділ);
- В штаті компанії передбачено штатну одиницю, яка виконує функції з менеджменту персоналу;
- Окремого підрозділу та штатної одиниці в компанії не передбачено, ці функції виконує безпосередньо керівник;
- Інше

3. Який формат роботи наразі підтримується в компанії?

- очний, безпосередня робота в офісі
- змішаний
- віддалений
- формат роботи залежить від безпекової ситуації в регіоні
- інше

4. Наскільки Ви задоволені

	Роботою в Вашій компанії в цілому	Системою та технологіями менеджменту персоналу, які застосовуються в компанії
Надзвичайно		

задоволений (-а)		
Задоволений (-а)		
Скоріш задоволений (-а), ніж не задоволений (-а)		
Незадоволений (-а)		

5. Чи рекомендували б Ви свою компанію друзям, рідним, знайомим для працевлаштування за рівнем якості та ефективності технологій менеджменту персоналу?

ТАК

НІ

Складно сказати

6. Оберіть три фактори (або зазначте свої), які найбільш яскраво характеризують ПОЗИТИВНИЙ вплив технологій менеджменту персоналу в компанії:

Ми добре спілкуємося з колегами

Я знаю про можливості отримати підвищення, маю чіткий план індивідуального розвитку

Я отримую необхідне навчання

Адаптація на новому місці пройшла швидко та легко

Я отримую справедливу матеріальну винагороду за свою працю

Програма пільг в компанії відповідає моїм потребам

Питанням менеджменту персоналу в компанії приділяється важлива увага

В компанії створені комфортні умови зайнятості

Інше \_\_\_\_\_

7. Оберіть три фактори (або зазначте свої), які найбільш яскраво характеризують НЕГАТИВНИЙ вплив технологій менеджменту персоналу в компанії:

В компанії панує не сприятливий морально-психологічний клімат, частими є конфлікти, відносини з колегами напружені

Перспективи мого кар'єрного зростання невизначені, чіткий план розвитку відсутній

Навчання має формальний характер, відбувається хаотично

Адаптація на новому місці була складною та довгою

Матеріальна винагороду за працю не відповідає моїм результатам праці

Програма пільг в компанії є доволі обмеженою, заохочення розподіляються не прозоро

Питанням менеджменту персоналу в компанії не приділяється належна увага, ці питання є другорядними

Умови зайнятості є не комфортними

Інше \_\_\_\_\_

8. Наскільки технології менеджменту персоналу в Вашій компанії впливають на такі аспекти Вашої роботи (5 – максимальний вплив; 1 – не впливають взагалі)

	1	2	3	4	5
Мотивація до ефективної праці					
Прагнення до професійного розвитку					
Прагнення до особистісного розвитку					
Дисципліна праці, раціональне використання робочого часу					
Ефективні комунікації					
Почуття безпеки					
Злагоджена командна робота					
Довіра в команді					
Лояльність к компанії					
Готовність планувати кар'єру в цій компанії найближчі 3 роки					

9. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рівень Вашої задоволеності основними групами технологій менеджменту персоналу (5 - задоволений повністю, 1 – абсолютно не задоволений):

	1	2	3	4	5
Технології адаптації персоналу					
Технології розвитку персоналу					
Технології оцінки персоналу					
Технології мотивації персоналу					
Технології організації діяльності персоналу та управління робочим часом					
Технології підтримки командного духу					

10. Чи залучались Ви до обговорення/ розробки технологій менеджменту персоналу в компанії:

так, це входить до сфери моєї відповідальності;

так, в компанії є розвинутою культура залучення працівників до обговорення/прийняття рішень, які стосуються всього колективу;

так, мій керівник обговорював ці питання зі мною в індивідуальній бесіді;

ні

інше

11. Чи використовується штучний інтелект під час проєктування та застосування технологій менеджменту персоналу у Вашій компанії?

ТАК НІ СКЛАДНО сказати

Якщо Ви обрали відповідь «ТАК», будь ласка конкретизуйте як само?

12. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рівень цифровізації технологій менеджменту персоналу (5 – всі HR технології застосовуються виключно в цифровому форматі, 1 – цифровий формат абсолютно не використовується)

	1	2	3	4	5
Технології адаптації персоналу					
Технології розвитку персоналу					
Технології оцінки персоналу					
Технології мотивації персоналу					
Технології організації діяльності персоналу та управління робочим часом					
Технології підтримки командного духу					

13. Які зміни відбулись в технологіях менеджменту персоналу, що застосовуються в компанії з введенням воєнного стану в Україні?

Суттєвих змін не відбулося

Більшість технологій менеджменту персоналу стали використовуватись в цифровому форматі

Змінилися пріоритети в системі менеджменту персоналу

Скоротилось фінансове забезпечення технологій менеджменту персоналу

Окремі технології менеджменту персоналу компанії втратили актуальність

Інше

14. Які пріоритети, на Вашу думку, повинні підтримувати технології менеджменту персоналу компанії в умовах війни (оберіть не більше 3 варіантів):

Забезпечення конкурентною заробітною платою, утримання її щонайменше на довоєнному рівні

Психологічна підтримка працівників

Підтримка згуртованості команди

Збереження ключових співробітників

Залучення нових працівників

Підтримка ефективних комунікацій

Встановлення/підтримка комфортних умов зайнятості

Забезпечення мотивації працівників на досягнення цілей компанії

Надання матеріальної та соціальної допомоги персоналу

Інше

15. Які заходи, на Вашу думку, дозволили б удосконалити технології менеджменту персоналу в компанії та сприяли б зростанню рівня Вашої задоволеності ними?

---

16. Яку посаду ви займаєте в компанії, на якій позиції працюєте? \_\_\_\_\_

17. Скільки років Ви працюєте в цій компанії?

Менше 1 року

1-3 роки

3-5 років

Понад 5 років

18. В якому місті знаходиться компанія? \_\_\_\_\_