

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Ванін Антон Олександрович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-36>

HR ТЕСН І АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ

Активне впровадження ІКТ є ключовою рисою сучасного суспільства. Великі компанії автоматизують бізнес-процеси для підвищення ефективності, інформованості управлінців і співпраці з партнерами. Найпопулярнішим інструментом є ERP-системи, ефективність яких доведена практикою. Глобальна інтеграція ринків підсилює потребу в якісному плануванні ресурсів, особливо в управлінні персоналом. *Цифровізація бізнес-процесів кадрових служб (модуль HCM – Human Capital Management)* важлива для компаній із високою плинністю кадрів. Відсутність сучасних ІКТ у розподілених структурах знижує ефективність бізнес-процесів і підвищує витрати. Висока чисельність персоналу та плинність ускладнюють документообіг, збільшуючи трудомісткість його обробки.

Управління персоналом в ІТ-компаніях в умовах війни є надзвичайно складним завданням, оскільки військові дії суттєво впливають на всі аспекти життя та діяльності організацій [1]. Багато компаній відчули також і важливість автоматизації процесів управління персоналом під час війни, яка змусила їх інвестувати у

кошти забезпечення віддаленої роботи та контролю, щоб співробітники могли перейти на on-line режим роботи. Не всі працівники були морально готові до такого формату здійснення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, деякі не володіли необхідними навичками та відчували почуття емоційної депресії. Вказані фактори спонукають керівників компаній приділяти особливу увагу удосконаленню процесів автоматизації керування персоналом. Саме тому сьогодні активно розвивається так званий ринок HR Tech. Обсяг світового ринку HR Tech безперервно зростає за рахунок поява нових технологій автоматизації бізнес-процесів. Більшість аналітичних оцінок розміру світового ринку HR Tech у 2021–2022 роках. коливаються в межах 25–28 млрд доларів зі щорічним ростом у середньому на 5,5%. Український HR Tech нараховує приблизно 35 компаній. Ключова особливість і характеристика українського HR Tech – це тотальна перевага Talent Acquisition продуктів (сорсингові інструменти, job борди, маркетплейси тощо) – понад 70% від усієї кількості продуктів, на другому місці – комплексні рішення HR Core напряду (HRIS, ATS тощо) – це ще приблизно 20% [2]. Автор вважає, що така динаміка розвитку українського ринку HR Tech є позитивним трендом в умовах економічної кризи. Розроблення та впровадження вітчизняних автоматизованих HR-технологій сприятиме підвищенню рівня цифровізації роботи з персоналом.

Однак рівень цифровізації HR-процесів компаній істотно відрізняється залежно від їхньої галузевої приналежності. За даними дослідження SAP та Deloitte [3], більш високий рівень у компаній IT та фінансової сфери, металургії та гірничодобувної промисловості. У той же час значно нижчий рівень у сфері освіти та у будівництві. Активна розробка та впровадження проектів автоматизації бізнес-процесів у сфері управління персоналом обумовлені широким спектром завдань, успішна реалізація яких можлива на основі наявних і перспективних ІКТ. Завдання, які автор вважає найбільш пріоритетними у рамках подальшого розвитку HR Tech представлені у таблиці 1. Аналізуючи представлені дані, можна дійти невтішного висновку про те, що автоматизацію HR-процесів доцільно

розпочинати після реорганізації організаційної структури управління, оскільки, якщо вона не відповідає новим цілям бізнесу, то використання КІС може дати необхідних результатів. Оптимізація організаційної структури має полягати насамперед у цільовому розподілі повноважень персоналу залежно від бізнес-завдань ІТ-компанії. Таким чином, цифровізація бізнес-процесів компанії є, як правило, вагомою причиною для проведення внутрішньоорганізаційних змін.

Таблиця 1

**Перелік найбільш пріоритетних завдань
з управління персоналом, які ефективно вирішуються
за допомогою програмних засобів**

Завдання (функція) управління персоналом	Оцінка пріоритетності, %
Контроль процесів професійного розвитку персоналу	88
Поліпшення взаємодії між керівництвом і співробітниками	86
Оцінювання ефективності роботи співробітників	79
Контроль оперативної роботи персоналу	74
Виявлення можливих випадків шахрайства і зловживань	53

Джерело: побудовано автором

Можна говорити про дві важливі сучасні тенденції, властиві управлінській детальності в умовах зростаючого рівня інформатизації трудових процесів. По-перше, наслідком постійної зростаючої складності утримання та організації бізнес-процесів є зростання кількості нестандартних управлінських завдань, що вимагають творчого підходу під час пошуку рішення. По-друге, активне та правильне використання «інтелектуальних» програмних продуктів в управлінській діяльності, здатне забезпечити значне вивільнення робочого дня управлінського персоналу під час вирішення стандартних завдань. Робочий час, що вивільнився, може і має бути використане для вирішення більшої кількості творчі завдання. Вирішення таких завдань потребує наявності у сучасного

фахівця як високої професійної кваліфікації, так і значного практичного досвіду.

Вплив сучасних тенденцій на бізнес-процеси вимагає створення нової моделі внутрішньокорпоративного управління, яка замінює класичну модель «одна людина – одне завдання». У новій моделі співробітники або команди несуть повну відповідальність за управлінські процеси та продукти, передбачаючи зміни для покращення внутрішніх процесів і зовнішнього позиціонування компанії. Важливим принципом є «проактивність», яка передбачає здатність ініціювати зміни. У компаніях з низьким рівнем творчості автоматизація бізнес-процесів змінює зміст управлінської праці, знижуючи творчий потенціал менеджерів та їх задоволення від роботи. Водночас компанії змінюють вимоги до кваліфікації менеджерів, акцентуючи на здатності ефективно використовувати цифрові технології та інструменти для реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Застосування моделі проактивного управління покликане забезпечити формування та реалізацію в ІТ-компанії:

- принципово нової системи відповідальності за вирішення функціональних завдань. Управлінський персонал повинен не тільки реагувати на зміни, що вже відбулися, у внутрішньому або зовнішньому бізнес-середовищі компанії, а й передбачати можливі зміни, попереджувати їхні негативні наслідки, розробляючи та реалізуючи відповідні управлінські рішення;

- колективної відповідальності за збереження і підтримання «управлінської рівноваги», виходячи з постійно зростаючого переліку факторів, що визначають можливість досягнення і збереження стану рівноваги. При цьому робоча група (команда) несе повну відповідальність за окремий управлінський процес (конкретний продукт) або за систему різноспрямованих управлінських процесів.

Ефективність розроблюваних у моделі проактивного управління бізнес-процесів і прийнятих управлінських рішень багато в чому визначатиметься успішністю використання співробітниками компанії:

- цифрових технологій або «інтелектуальних» програмних продуктів;
- елементів творчості під час вирішення як стандартних, так і нестандартних управлінських завдань.

Що стосується керівників, то в компаніях з високою часткою творчості під час реалізації процесів управління від більшості з них вимагається володіння реальними навичками результативної командної роботи.

Як показує дослідження, найближчим часом світова економіка та ринки праці відчуватимуть вплив ключових трендів, зокрема активного розвитку та впровадження цифрових технологій. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на внутрішніх і зовнішніх ринках нині неможливе без використання цифрових технологій, і цей вплив зростатиме з кожним роком.

Внутрішньоорганізаційні зміни, що відбуваються, передбачають радикальну зміну не тільки методів інформаційного обслуговування, а й змісту та характеру виконуваних управлінських робіт. У статті розглянуто можливості переходу компаніями ІТ-сектору на модель проактивного управління. Саме ця модель за своєю функціонально-процесною сутністю, потенціалом і властивостями видається найбільш перспективною в умовах активного застосування цифрових технологій.

Література:

1. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Шевченко О. HR tech станом на Q1 2023: інвестиції у світі, ринок HR технологій в Україні. DEV.ua. 2023. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/shevchenko-1682923305>, (дата звернення: 01.03.2025).
3. Data Analytics Services. SkyQuest. URL: <https://www.skyquestt.com/services/Data-Analytics-Services> (дата звернення: 03.03.2025).