

Жуковська В.М.,

к.е.н., доцент, докторант,

Київський національний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ, ТЕНДЕНЦІЇ, РОЗВИТОК

Анотація. Розкрито роль і сутність використання цифрових технологій як конкурентну перевагу підприємства. Узагальнено міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні кадровими процесами, визначено перспективи розвитку використання цифрових кадрових технологій. Обґрунтовано основні різновиди цифрових рішень в управлінні персоналом та визначено актуалізовані індикатори hr-аналітики на основі даних підприємств ритейлу.

Ключові слова: цифрові технології, hr-аналітика, цифрові компетенції, hr-індикатори, підприємство торгівлі.

Постановка проблеми. Готовність використовувати інструменти цифрової аналітики залишається серйозним викликом для більшості підприємств торгівлі України, зважаючи на швидкі темпи розвитку електронної комерції, автоматизації логістики та роботизації складських операцій тощо. Електронне (дистанційне) навчання стає ключовим інструментом в адаптаційному навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку працівників мережних підприємств, які прагнуть готувати конкурентоздатних фахівців. Найбільш інноваційні світові ритейлери вже використовують їх для поліпшення взаємодії з клієнтами і вдосконалення процесів аналітики. Як показало дослідження Digital HR, проведене експертами Міжнародного кадрового порталу hh.ua. [1] у компаніях (N=312) у різних регіонах України (серпень 2016 р.), кожна дев'ята компанія з десяти автоматизувала свої HR-процеси. Вагому частку серед мобільних цифрових технологій становлять джоб-сайти (23%), соціальні мережі (29%) й онлайн-інструменти для оцінки кандидатів (5%). Меншою мірою задіяні хмарні технології (4%), системи моніторингу згадок компанії в соціальних медіа та ЗМІ (3%), а також Big Data (2%). У цьому контексті актуальними постають питання щодо розвитку менеджерів із персоналу, які здатні забезпечувати кандидатів із відповідними компетенціями та впроваджувати цифрові технології для підтримки бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У теоретичній площині W. Cascio та R. Montealegre здійснили ретроспективний аналіз статей різних авторів щодо ролі інформаційно-комунікаційних технологій та їх вплив на розвиток в організаційному та соціальному контекстах для ефективного управління персоналом [5]; Дж Тогт, Т. Расмусен [6], акцентували увагу на успішному використанні HR-аналітики в компанії Shell. Д. Леонард і Б. Нельсон зазначають, що HR-аналітика вирішує завдання стратегічного розвитку компанії, визначає головні прогностичні тенденції [7]. П. Рамстад і Дж. Бодро у роботі Beyond HR («За межами HR») [2], через модель LAMP (LAMP – logic, analytics, measures and process) визначили причини відставання працівників компаній у використанні цифрових компетенцій. Неможливість надати логічні висновки щодо впливу факторів на ефективність роботи у зв'язку з отриманими великими

масивами даних. Д. Кірон, П. Прентіс, Р. Фергюсон, Р. Левін [3; 4], В. Бузнік, Л. Грабовська, А. Циганок аналізували тренди у розвитку бізнес-аналітики та цифрових технологій. Тематика дослідження започаткована автором у [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Цифрові технології вже давно стали важливим чинником інтерактивного професійного навчання в управлінській та комерційній діяльності багатьох підприємств сфери обігу, що орієнтовані на споживача. Використання і постійне проникнення інформаційно-комунікаційних технологій практично в усі бізнес- та HR-процеси управління підприємством створюють для них конкурентні переваги. Поза увагою залишаються прикладні питання щодо можливостей і перспектив використання цифрової HR-аналітики у підприємствах торгівлі, а також необхідні ресурси для моніторингу і виявлення даних у проєкціях відбору, оцінювання та розвитку талантів тощо. Враховуючи викладене вище, коло завдань, пов'язаних із теоретичними і практичними аспектами використання та імплементації в управлінні персоналом визначило мету дослідження.

Мета статті полягає у визначенні сутності цифрових компетенцій (digital competence), аналізі підходів, тенденцій використання та перспектив розвитку цифрових кадрових технологій в управлінні підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові завдання цифрової трансформації, що постають перед фахівцями з управління персоналом, – ефективний рекрутинг, навчання, залучення мотивованих працівників, які здатні генерувати інновації, досягати цільової результативності праці. Емпіричний досвід виміру ефективності роботи персоналу у більшості підприємств торгівлі базується на таких групах ключових індикаторів (табл. 1), як ефективний рекрутинг персоналу, якість роботи кадрової служби, динаміка розвитку персоналу, навчання і розвиток персоналу.

Більшість міжнародних компаній вимагають від кадрових підрозділів візуалізації даних у реальному часі, аналітичних висновків про доходність інвестиції у персонал (ROI), щоб ув'язати навчання і розвиток для виміру продуктивності праці. У даному контексті People-аналітика (аналітика людей) як цифрова технологія вирішує питання обробки великих даних у глобальному вимірі та масштабі, поєднуючи в собі методи прогностичних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу (data mining). HR-аналітика як процес обробки даних та інструмент для прийняття рішень дає змогу раціонально прогнозувати рішення там, де мислення людини суб'єктивне. У будь-якій великій компанії існує широкий спектр можливостей для аналізу персоналу, і потрібно зробити вибір, коли аналітика стає ціннісним активом виходячи за рамки управлінської інформації [6]. Талановиті працівники забезпечують розвиток і впровадження новітніх технологій у бізнесі. Згідно зі звітом The Global Talent Competitiveness Index 2017 [13] щодо здатності країн розвивати, залучати та утримувати таланти, Укра-

Індикатори та критерії аналітичного оцінювання управління розвитком персоналу

Група показників	Формульне визначення	Інтерпретація аналікритерії
1. Індикатори ефективного рекрутингу персоналу		
HR-привабливість компанії	Кількість наданих резюме на кожну вакансію Кількість претендентів-випускників на одну вакансію	Характеризує успішність роботи зі створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Критерій: тенденція до зростання, кількість резюме повинно перевищувати рівень кадрових потреб
Вартість проведення співбесіди	Час керівника, витрачений на співбесіду, грн. + час працівників кадрової служби, витрачений на співбесіду, грн./кількість кандидатів, що пройшли інтерв'ю	Відображає вартість співбесіди з претендентом на посаду. Даний показник може бути використаний як аргумент під час обговорення необхідності проведення програм підвищення лояльності, поліпшення умов праці. Критерій: тенденція до зниження
Вартість оплати праці у загальних витратах	Сума витрат на оплату праці/загальна сума витрат організації (грн., %)	Збільшення або зменшення частки порівнюється за аналогічний період із продуктивністю праці, рівнем отриманих доходів за економії на кадрових витратах. Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень)
Якість найму	Кількість прийнятих працівників, які були підвищені у посаді + кількість осіб, рейтинг (оцінка) яких зріс у звітному періоді)/ загальна кількість прийнятих	Характеризує якість прийнятих рішень щодо нових працівників. Наскільки вибір кандидата виявився вдалим під час застосування наявних методів оцінки персоналу
ROI адаптації (рівень повернення інвестицій)	Дохід від навчання співробітника (витрати на навчання)/витрати на адаптацію *100%	Даний показник складно розрахувати для всього персоналу; дає змогу оцінити рівень віддачі працівником від вкладень у первинне навчання (адаптацію) персоналу. Критерій: більше 100%
Витрати на адаптацію працівника	Час, витрачений на адаптацію нового співробітника, + час, відведений на адаптацію/середнє число нових осіб у компанії за звітний період	Показує, наскільки ефективно наймати працівників ззовні. Для цього необхідно до витрат на адаптацію додати всі інші витрати, які пов'язані з наймом нового працівника, і порівняти їх з витратами на найм усередині компанії
2. Індикатори якості роботи кадрової служби		
Продуктивність праці	Виручка від реалізації/середньооблікова чисельність працівників	Відображає, наскільки ефективно працює персонал. Тенденція до підвищення. Аналізується в динаміці за категоріями персоналу у розрізі факторного впливу
Індекс задоволеності клієнтів, %	Кількість осіб, які задоволені роботою кадрової служби/загальна кількість осіб, що брали участь в опитуванні	Критерій: тенденція до зростання показника. Аналізуються причини незадоволення (аспекти роботи HR-менеджера)
% складених профілів	Кількість посад, на які складено профілі (посадові інструкції)/загальна кількість посад)*100 %. Аналізується з погляду їх актуальності розвитку бізнесу	
Швидкість оформлення документів, запитів	Тривалість транзакції: дата надходження документа – дата завершення обробки або передачі документа	Визначає час, який витрачається на обробку кадрової документації. Може бути застосований під час визначення необхідності впровадження нових технологій
2.1. Індикатори динаміки розвитку персоналу		
Коефіцієнт неявок	Кількість неявок (годин)/ максимально можливий фонд робочого часу	Відображають ефективність контролю над співробітниками організації
Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований робочий час/ максимально можливий фонд робочого часу	Чим менший показник, тим ефективніше. Різниця абсентеїзм
Витрати, пов'язані з плинністю кадрів	Прямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників + непрямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників*	У цілому показник характеризує втрати, які спіткали компанію через високу плинність кадрів. Здійснюється комплексний аналіз причин уходу працівників, їх ефективність за період роботи. З'ясовується, наскільки цінними були працівники порівняно з інвестиціями в персонал
Коефіцієнт плинності	Кількість звільнених працівників/ середньооблікова чисельність працівників	
Коефіцієнт прийняття	Кількість прийнятих працівників/ середньооблікова чисельність працівників	Показник свідчить про ефективність процесу управління персоналом у цілому, а саме, наскільки персонал задоволений умовами роботи в організації
Коефіцієнт вибуття	Кількість вибулих працівників/ середньооблікова чисельність працівників	

Рівень стабільності	Кількість співробітників, що працюють із початку звітного періоду/загальна кількість працівників на початок звітного періоду	
Рівень звільнень	Кількість звільнених співробітників/середньооблікова чисельність у звітному періоді	
2.2. Задоволеність клієнтів:		
Індекс задоволеності зовнішніх клієнтів, %	Відсоток задоволених клієнтів роботою працівника (окремого підрозділу, філії підприємства). Також важлива якість оцінки за шкалою (від «абсолютно не задоволений» до «абсолютно задоволений») із розбивкою на бали (чотири-, п'яти-, семи- та десятибальну)	
Кількість відгуків у мережах	Аналізується контент позитивних або негативних відгуків, зроблених працівниками, клієнтами та ін. аудиторіями у соціальних та професійних мережах. Моніторинг здійснюється у взаємодії з маркетинговим та PR-підрозділами	
Рівень лояльності (NPS)	Визначається за чотирирівневою шкалою (матрицею лояльності працівника): високий, середній, низький. Аналізуються причини, паралельно з інструментами задоволеності	
Дохід/витрати/компенсації на одну особу	Показники для аналізу формування бізнес-стратегій, які представляються топ-менеджменту: операційний дохід на одного працюючого; компенсації як % від доходу/% від витрат. Вартість бенефітів як % від доходу/% витрат. Витрати на одного працюючого	
3. Навчання і розвиток персоналу:		
Витрати на навчання одного працівника	Витрати на організацію навчання/загальна кількість працівників, що прийняли участь у навчанні (грн.)	У динаміці відображає вартісний вимір навчання і порівняно з отриманим доходом (виручкою, кількісними параметрами) дає змогу судити про ефективність/рентабельність витрат на персонал
Середня кількість годин навчання на одного працівника	Загальна фактична кількість годин навчання за рік/загальна кількість працівників (у розрізі за категоріями персоналу), год	Аналізується порівняно з попередніми періодами в контексті впливу на показники продуктивності та мотивації праці, задоволеності
ROI тренінгів (повернення інвестицій у навчання)	100% (доходи від навчання співробітника-витрати на навчання)/витрати на навчання, %	Показник слабо формалізований, дає змогу оцінити рівень віддачі від вкладень в навчання персоналу. Критерій: збільшення доходів за зменшення, стабілізації витрат
Коефіцієнт використання знань та навичок	Визначається шляхом опитування через 1-3 місяці за бальною шкалою (якою мірою отримані знання використовуються у процесі роботи) корисності	Застосування і розповсюдження знань у процесі діяльності. Критерій результативності навчання: застосування більше ніж 60%
Рівень володіння компетенціями (бал)	рівень володіння навиком після проходження навчання/рівень володіння навиком до проходження навчання	ступінь розвитку компетенцій вимірюється за результатами річної оцінки навчання. Підвищення.
Виконання бюджету з навчання (осіб)	Фактична кількість працівників, навчена за звітний період/кількість працівників, які підлягають навчанню	Даний показник порівнюється з результативністю цільових параметрів та ефективністю роботи персоналу в часовому проміжку. Рациональна економія та не перевищення бюджету за ефективної роботи персоналу є позитивною тенденцією
Виконання плану з навчання	фактична кількість годин навчання/планова кількість годин * 100% (год)	

Джерело: авторська розробка. Складено на основі узагальнення власного дослідження національних торговельних операторів (польові дані з конференцій та круглих столів, що проводилися у КНТЕУ протягом 2016–2017 рр.)

їна посіла 69-е місце, опустившись на три позиції порівняно з 2016 р. (табл. 2).

Проблемними зонами в розвитку кваліфікованих кадрів в Україні визначено якість регуляторного середовища, низьку соціальну мобільність та толерантність, низький розвиток технічних та професійних компетенцій (середня та вища освіта), відносно відкритість ринку праці. Система аналітичної підтримки управління персоналом у рамках менеджменту підприємства вимагає формування у менеджерів низки професійних компетенцій щодо вміння: здійснювати моніторинг результатів діяльності працівників, порівнювати із установленими цілями, планами з урахуванням стратегії підприємства, виявляти тенденції; у взаємозв'язку з іншими підрозділами забезпечувати надійну роботу систем фінансового контролю кадрової інформації та безпеки; забезпечувати інформаційно-комунікаційну взаємодію між керівниками та персоналом різних рівнів управління, у т. ч. у зовнішньому просторі, з партнерами та заінте-

ресованими сторонами. Водночас підкреслимо, що розвиток цифрових компетенцій є однією з умов посилення конкурентоспроможності підприємств України на глобальному ринку. Д. Леонард і Б. Нельсон [7] зазначають, що розвиток цифрових даних «зростає експоненціально, причому не тільки у відношенні величезної кількості даних, але й у тому, як компанії використовують аналітику для прийняття стратегічних рішень». Вони також відзначають, що «компанії, керовані даними, більш продуктивні та вигідні» і завдання менеджерів – «розвивати та підтримувати культуру, засновану на цифрових даних». Автори, порівнюючи методи аналітики з метриками, наголошують, що відмінною характеристикою аналітики big data є обсяг сканованих усіх кількісних та якісних даних про людей. У цифровій аналітиці на відміну від іншої інформації вирішальне значення має контекст даних, а саме: звички клієнтів, стан, емоції, здоров'я, активність у соціальних мережах, історія наданих послуг, захоплення тощо. Це означає, що

Рейтинг України за глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2016–2017 рр.

Показник	Рейтинг 2016 р.	Рейтинг 2017 р.	Зміна рейтингу
1. Регуляторне середовище та гнучкість (умови) на ринку праці	91	103	-12
2. Приваблювання талантів	97	94	+ 3
3. Можливості кар'єрного зростання	72	64	+ 8
4. Здатність утримувати таланти, кваліфікований персонал	56	54	+ 2
5. Професійні та технічні навички працівників	40	66	-16
6. Глобальні знання	61	53	+8
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	-3

Джерело: складено автором за даними [13; 14]

поряд із масивом даних потрібні ще дані бекграунду, тобто вся інсайд-інформація від людей, яку не можна описати кількісно, але вона має ціннісне значення для бізнесу.

Звернемося до успішного досвіду компаній. Наприклад, британський ритейлер Tesco систематично інтегрує аналітики щодо споживчих настроїв, використовуючи дані своєї програми лояльності в клубних картах (Clubcard), щоб краще сегментувати та орієнтуватися на потреби клієнтів [8]. Інтернет-ритейлер Amazon (e-commerce; 237 млн. активних клієнтів) використовує засоби Big Data для персоніфікованих пропозицій під час купівлі товарів на основі аналізу їх минулого досвіду. Як зазначає фахівець [11], програмне забезпечення сервісу Amazon.com прогнозує, які дії буде виконувати клієнт у найближчі п'ять секунд і протягом п'яти тижнів.

Walmart – найбільший у світі роздрібний продавець із більш ніж 11 тис. магазинів у 27 країнах та персоналом 2,2 млн. осіб здійснює аналітику даних з усіх аспектів бізнесу глобальних операцій, підтримуючи веб-сайти електронної торгівлі в 10 країнах. Цифрова технологія дає змогу забезпечити спільний доступ до послуг (наприклад, підтримка людських ресурсів із регіональних (філій) платформ), віртуалізувати операції підтримки і консолідацію бек-офісу, уникати дублювання апаратного та програмного забезпечення та сприяє операційній ефективності через економію витрат на масштабі [9, с. 47].

Так, експерти розглядають три Digital-аспекти [2]: цифрові трудові ресурси: використання нових практик управління, культури інновацій та синхронізації управління *big data*; цифрове робоче місце; цифровий HR (advanced analytics), який допомагає організаціям навчитися використовувати цифрові технології в процесах, з одного боку, а з іншого – формувати відповідне культурне середовище.

Сьогодні ринок IT пропонує продукти програмного забезпечення для HR, що забезпечують аналітику в соціальних мережах, та допомагає компаніям виявляти тенденції у соціальному контенті з доступом на будь-якому мобільному пристрої [16]: програмне забезпечення Moxie та Telligent для соціальних мереж дає змогу компаніям стежити, оцінювати та залучати поточних та потенційних клієнтів через соціальні ресурси, сприяє співпраці між співробітниками на робочому місці тощо. Для пошуку персоналу мережеві підприємства (Інтернет-ритейл більш активно) вже використовують соціальні медіа для професіоналів (LinkedIn, Jive, Buddy), програмне забезпечення. Соціальні мережі можуть стати платформою для генерації та збереження контенту користувачів, спілкування, обговорення проектів. Так, для спрощення моніторингу та взаємодії в соціальних мережах соціальна платформа Jive пропонує інструменти для обміну, спільного використання, створення контенту та має пошукову систему для підприємств, яка пропонує ана-

літику та аналіз соціальної графіки, можливість створювати блоги, здійснювати моніторинг конкретних людей, проектів або груп. Наприклад, практиками ритейлу та рекрутинговими агенціями активно використовується автоматизована програма E-staff, що дає змогу швидко отримувати та ідентифікувати актуальну інформацію, надавати консультації працівникам у реальному режимі, проводити опитування, конкурси тощо.

Ресурс Buddy допомагає менеджерам та HR-маркетологам розробляти стратегію соціального маркетингу, надаючи дані, які повідомляють, коли потрібно взаємодіяти з клієнтом, вимірювати показники ефективності та дані в реальному часі, керувати сотнями сторінок по всьому світу [16]. Платформа Kaltura пропонує функції створення відеороликів та інструменти для розширення аудиторії компанії, отримання доходу та створення більш ефективних способів використання цифрових комунікацій.

Таким чином, узагальнення емпіричного досвіду [3; 7; 9; 12; 16], когнітивні технології на основі використання штучного інтелекту та цифрових даних у HR-управлінні дають змогу виділити такі інноваційні рішення, як: 1) *управління smart-office* (Intelligent buildings) – вбудовані голосові системи, що виконують типові дії працівників в управлінні процесами (соціальні комунікації, екстрена допомога); 2) *цифрове навчання і дослідження на основі ігрових брейнстормінгів*; 3) *гейміфікація контенту* навчальних програм, у т. ч. онлайн-навчання; 4) *інтегровані інструменти аналітики* для відбору персоналу, використання реферальних програм залучення; 5) *цифрове опитування* – аналітика великих даних у реальному просторі і часі, більш глибоке *оцифровування контенту співбесіди* з претендентами, адміністрування кадрових процесів.

Подальший розвиток цифрових HR-технологій формує конкурентну перевагу підприємству, надаючи більший вплив у зниженні собівартості, а також усуває наявні перешкоди (рутини) в управлінні персоналом. Необхідно зазначити, що розвиток штучного інтелекту та машинного навчання (machine learning) вимагає не тільки відповідної трансформації кадрових процесів управління а й підготовки кадрів, які є стримуючими факторами цифрового розвитку в торгівлі та інших галузях. Для забезпечення майбутніх конкурентних переваг торговельної галузі необхідне на основі партнерства з IT-компаніями створення мобільної інтелектуальної платформи (бізнес (торгівля + IT) + університет + споживач), зосереджуючи увагу на підготовці студентів коледжів та вищих навчальних закладів. Про необхідність удосконалення профільної освіти і попередження значного відтоку з країни випускників IT-спеціальностей, що сягає 30%, є нагальним стратегічним завданням як галузевих практиків [15], так і освітян.

Кадровим службам необхідно бути уважними в стратегіях цифрового управління та сприяти реалізації перманентного нав-

чання працівників за принципом *life learning* (навчання протягом усього життя), включаючи вибір ним траєкторії кар'єрного шляху. У перспективі це призведе до поступового вивільнення і зміни ролей HR (суто консультативна, коуч, експерт), виникнуть нові для вирішення правові питання щодо гнучкості умов праці та дистанційного управління персоналом. Висновки. Глобалізація та цифрові технології змінюють підходи до управління персоналом підприємства торгівлі. HR-департаментам належить стратегічна роль щодо впровадження інноваційних цифрових рішень та забезпечення підготовки фахівців для всіх підрозділів, що обслуговують великі масиви даних. Узагальнено емпіричний досвід підприємств торгівлі щодо використання HR-аналітики та визначено різновиди когнітивних технологій на основі використання штучного інтелекту та цифрових даних.

Стратегічним завданням цифрової трансформації торговельного бізнесу є застосування комплексу заходів міжсекторного партнерства з IT-підприємствами та навчальними закладами для поширення найкращих цифрових практик (використання Інтернету речей, BigData, когнітивних функцій (augmented intelligence), що відповідають вимогам глобального розвитку бізнес-середовища.

Література:

1. Digital у HR: інструменти, автоматизація і використання цифрових технологій в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biznesoblast.com/biznes/59418/>.
2. People analytics: Recalculating the route 2017 Global Human Capital Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html>.
3. Kiron D., Prentice P., Ferguson R. (2012) Innovating with analytics, MIT Sloan Management Review, 55, 1–25.
4. Kiron D., Prentice P.K. & Ferguson R.B. (2014). Raising the bar with analytics. MIT Sloan Management Review, 55, 29–33.
5. Cascio W. Montealegre R. How Technology Is Changing Work and Organizations. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352
6. Jorrit van der Togt, Thomas Hedegaard Rasmussen (2017) Toward evidence-based HR // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4 Issue: 2. – P. 127-132, DOI.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013.
7. Leonard D., Nelson B. Successful Predictive Analytics Demand a Data-Driven Workplace [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://news.gallup.com/businessjournal/193574/successful-predictive-analytics-demand-data-driven-culture.aspx?g_source=DATA_ANALYTICS&g_medium=topic&g_campaign=tiles.
8. Chandrasekaran S., Levin R., Patel H., Roberts R. (2013). Winning with IT in consumer packaged goods: Seven trends transforming the role of the CIO. McKinsey & Company. – P. 1–8.
9. Social Innovation A Guide to Achieving Corporate and Societal Value [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://doi.org/10.20914/2310-1202-2016-4-268-273>.
10. Бузник В., Грабовская Л. HR-аналитика: почему ее сложно применять и с чего начать, если решился / В. Бузник, Л. Грабовская

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://prohr.rabota.ua/hr-analitika/>.

11. Циганок А. Украинские предприятия начинают внедрять технологии big data и монетизировать «большие данные» / А. Циганок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.lisportal.org.ua/27297/>.
12. Жуковська В.М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі / В.М Жуковська // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : Міжнар. Х бізнес-форум (Київ, 21.03.2017) ; відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. – С. 68–70.
13. The Global Talent Competitiveness Index 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-report.pdf>.
14. The Global Talent Competitiveness Index 2015–16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gtci2015-16.com>.
15. До 2020 року IT-галузь України може зрости до 6 млрд. дол. США [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itukraine.org.ua/news/do-2020-roku-it-galuz-ukrayiny-mozhe-zrosty-do-6-mlrd-dol-ssha>.
16. Top 10 social enterprise tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cbronline.com/blogs/cbr-rolling-blog/top-10-social-enterprise-tools-231012>.

Жуковская В.Н. Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие

Аннотация. Раскрыты роль и сущность использования цифровых технологий как конкурентное преимущество предприятия. Обобщен международный опыт использования цифровых технологий в управлении кадровыми процессами, определены перспективы развития использования цифровых кадровых технологий. Обоснованы основные разновидности цифровых решений в управлении персоналом и определены индикаторы hr-аналитики на основе данных предприятий ритейла.

Ключевые слова: цифровые технологии, hr-аналитика, цифровые компетенций, hr-индикаторы, предприятие торговли.

Zhukovska V.M. Digital technologies of hr management: satisfaction, trends, development

Summary. The role and essence of the use of digital technologies as a competitive advantage of the enterprise are revealed. The international experience of digital technologies in the management of human resources processes is generalized, prospects of the development of digital personnel technologies development are determined. The basic areas of digital decisions in personnel management are substantiated and the updated hr-analytics indicators are determined on the basis of data of retail companies.

Keywords: digital technologies, hr-analytics, digital competencies, hr – Indicators, trade enterprise.