



УДК 005.95/96:005.336.1-047.44

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Ірина Варіс; Оксана Кравчук; Владислава Коновалова

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
Київ, Україна*

**Резюме.** Подібно до того, як окремим працівникам важко визначити спосіб самооцінювання, компаніям також складно розробити ідеальний спосіб оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. Це свідчить про те, що дослідження цього напрямку активно проводяться як практиками, так і вченими. Оцінювання ефективності менеджменту персоналу є систематичним, формалізованим процесом, який дає можливість порівнювати фактичні результати роботи зі стратегічними цілями та зосередитися на сучасних, результативних методах менеджменту персоналу, що значною мірою сприяє виконанню місії компанії. Система оцінювання ефективності менеджменту персоналу надає інформацію про сильні та слабкі сторони HR діяльності компанії та необхідні, орієнтовані на результат рекомендації й алгоритми дії для усунення недоліків та подолання виявлених проблем. Сучасні умови трансформували процесний підхід, що своєю чергою, викликало безумовні зміни в системі оцінювання менеджменту персоналу. Дослідження науково-теоретичних праць свідчить про наявність великого арсеналу трудових показників, які використовують для аналізу, але вони не повною мірою відповідають сучасним вимогам системи оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Метою дослідження є удосконалення моделі HR бізнес-процесів сучасного підприємства та узагальнення методів і показників оцінювання системи менеджменту персоналу в розрізі бізнес-процесів. Для досягнення поставленої мети проаналізовано наукові дослідження, авторські методики та рекомендації практиків стосовно запровадження HR бізнес-процесів та розроблено основні HR метрики для комплексного оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. Результати вдосконалення HR бізнес-процесів, оцінювання їх ефективності дають можливість компанії зекономити час та ресурси, забезпечити продуктивність і результативність бізнесу, підвищити якість продукту чи послуги, збільшити обсяги продажів, зменшити витрати й збільшити прибуток, підвищити лояльність персоналу, клієнтів та партнерів, збільшити конкурентоздатність і покращити власну репутацію. Для реалізації цього виникає потреба в розробленні детальної дорожньої карти оцінювання кожного HR процесу з урахуванням якісних та кількісних показників. Проте це є тематикою подальших досліджень.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, система оцінювання менеджменту персоналу, HR бізнес-процеси, HR-метрики, показники оцінювання персоналу.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.165](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165)

Отримано 22.04.2023

UDC 005.95/96:005.336.1-047.44

## EFFECTIVENESS EVALUATION OF HR PROCESSES

Iryna Varis; Oksana Kravchuk; Vladyslava Konovalova

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

**Summary.** Just as it is difficult for individual employees to determine a method of self-evaluation, it is also difficult for companies to develop an ideal approach for evaluating the effectiveness of their personnel management systems. This indicates that research in this scientific field is actively conducted by both practitioners and scientists. Evaluation of the effectiveness of personnel management is a systematic, formalized process that provides an opportunity to compare actual work results with strategic goals and focusing on modern, effective methods of personnel management, which significantly contribute to the fulfillment of the company's mission. The HR performance evaluation system provides information on the strengths and weaknesses of the company's HR activities and identifies the necessary, result-oriented recommendations and action algorithms to eliminate

*deficiencies and overcome identified problems. Modern conditions have transformed the process approach, which has caused changes in the personnel management evaluation system. The study of scientific and theoretical works shows the existence of a large arsenal of labor indicators that are used for analysis, but they do not fully meet the modern requirements of the system for evaluating the effectiveness of personnel management. The purpose of the study is to improve the model of HR business processes of a modern enterprise and generalize the methods and indicators for evaluating the personnel management system in terms of business processes. To achieve the goal, theoretical scientific research and recommendations of practitioners regarding the introduction of HR business processes were analyzed. The main HR metrics were developed for a comprehensive assessment of the effectiveness of the personnel management system. The results of improving HR business processes and evaluating their effectiveness enable the company to save time and resources, ensure business productivity and effectiveness, improve product or service quality, increase sales volumes, reduce costs and increase profits, increase the loyalty of staff, customers and partners, and increase competitiveness and improve its reputation. For implementing this, there is a need to develop detailed guidelines for evaluating each HR process, by taking into account qualitative and quantitative indicators. However, this is the subject of further research.*

**Key words:** *personnel management, personnel management evaluation system, HR business processes, HR metrics, personnel evaluation indicators.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.165](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165)

Received 22.04.2023

**Постановка проблеми.** Одним із ключових факторів успіху будь-якої організації є людські ресурси. Найважливіші управлінські рішення, стратегії, політики та плани для досягнення стратегічних цілей, які б дозволили організаціям бути конкурентоспроможними, за умови їх підтримки працівниками. Ефективне використання всіх наявних ресурсів (фінансових, технічних і обладнання) в організації залежить від людей, які працюють в організації. Тому постає необхідність періодично оцінювати ефективність системи менеджменту персоналу. Менеджмент персоналу передбачає широке застосування результатів оцінювання персоналу для утримання та заохочування конкурентоспроможних фахівців, які можуть гарантувати розвиток підприємства, і вивільнення з організації персоналу, який не відповідає вимогам стратегії та цілям підприємства. Для персоналу об'єктивне оцінювання ефективності не тільки дає можливість зрозуміти, як оцінюється робота, яку вони виконують, але може суттєво вплинути на їхню мотивацію до подальшої роботи. Для підвищення ефективності оцінювання талантів необхідно: популяризувати сучасні методи оцінювання, розширити можливості працівників для отримання результатів оцінювання, залучити персонал до активної участі в процесі оцінювання шляхом самоаналізу активності участі та формулювання заходів щодо покращення цієї роботи. Також надзвичайно важливим є оцінювання ефективності всієї системи менеджменту персоналу організації, адже від результатів праці HR-департаменту залежить робота всієї компанії. Наразі існують багато показників для оцінювання окремих бізнес-процесів та системи менеджменту персоналу в цілому, але не всі вони є доцільними та потребують упорядкування. Отже, обрана тема даного дослідження є надзвичайно актуальною з точки зору необхідності розроблення комплексного підходу до формування ефективного оцінювання системи менеджменту персоналу на сучасних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених нашої країни і зарубіжжя детально досліджують усі аспекти менеджменту персоналу. В Україні наукові дослідження в даній галузі здійснюють провідні вчені: І. Абрамова [6], Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль [13], Д. Гнідунець [14], В. Петюх, Л. Щетініна, Л. Балабанова, О. Сардак [7] та ін. Враховуючи вимоги сучасних умов вчені багато уваги приділяють аналізу цифровізації менеджменту персоналу, зокрема О. Потьомкіна, А. Гордійчук [26], В. Жуковська [18]. Автори статті також вивчали використання цифрових технологій у менеджменті персоналу в попередніх працях [11]. Також слід відзначити серед зарубіжних вчених відомі праці Ф. Чакар, Бітічі С. Уміт, Дж. Макбрайд [2], Д. Беккера [1], Е. Фламхольца [3] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на широкі дослідження, методи комплексного, всебічного оцінювання якісних та кількісних показників ефективності систем менеджменту персоналу потребують подальшого розвитку та визнання.

**Метою дослідження** є удосконалення моделі HR бізнес-процесів сучасного підприємства та узагальнення методів і показників оцінювання системи менеджменту персоналу в розрізі бізнес-процесів.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: проаналізувати наукові дослідження, авторські методики та рекомендації практиків стосовно запровадження HR бізнес-процесів та розробити основні HR метрики для комплексного оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу.

Для вирішення поставлених завдань у дослідженні використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення, моделювання, системний підхід та табличний метод.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Менеджмент персоналу включає низку процесів, які призначені для ефективного управління працівниками та максимізації їх продуктивності. Набори бізнес процесів є відмінними для кожної компанії, а їх перелік залежить від стратегічних цілей діяльності, напрямів стратегії та політики менеджменту персоналу, розміру компанії, можливостей фінансування HR-бізнес процесів. Бізнес-процес у менеджменті персоналу – це діяльність або набір дій, спрямованих на досягнення певної організаційної мети. Щоб виміряти успішність, компанії відстежують завершення різних етапів бізнес-процесу, наприклад, контрольні показники, або оцінюють якість кінцевого результату. Коли компанія визначає, що бізнес-процес не досягає бажаних цілей або результатів, існує кілька стратегій, які вона може використати для покращення.

Дослідженню бізнес-процесів менеджменту персоналу свої праці присвятили чимало зарубіжних вчених. Зокрема, колектив авторів Ф. Чакар, Бітічі С. Уміт, Дж. Макбрайд вивчили практики управління персоналом з точки зору процесного підходу, продемонстрували рівень неузгодженості щодо моделей управління та запропонували авторську модель управління персоналом разом із методологією [2].

Сучасна HR платформа для бізнесу HiBob описує бізнес-процеси менеджменту персоналу як ті, що стосуються фундаментальних стратегій, необхідних для підтримання життєвого циклу працівників і їх позитивного досвіду. Кожен бізнес-процес проходить складний шлях, який вимагає стратегічного планування відповідно до конкретних параметрів і цілей. Хоча кожен процес передбачає свої власні процедури, усі процеси взаємозалежні. HiBob виділяє такі бізнес-процеси: планування персоналу, пошук, відбір, наймання, онбордінг, навчання, відносини між працівниками, оцінювання, адміністрація пільг, управління продуктивністю, звільнення [4].

В. Нетепчук дослідив основні принципи і методи процесного підходу щодо побудови системи управління організацією, описав приклади моделювання та бізнес-процесів, визначив можливості інтеграції теорії процесного і функціонально-ієрархічного управління [24]. С. Амонс та О. Красняк розглянули сутність і значення принципів формування сучасної системи управління персоналом вітчизняних підприємств, наголосили на необхідності використання нового підходу до управління персоналом, який дозволяє систематично оцінювати ефективність системи управління персоналом [5]. О. Кірдіна дослідила процесний підхід до управління персоналом та визначила особливості, основні переваги та можливості для компаній [20]. Праця Г. Писаревської обґрунтовує теорію та практику процесного підходу управління персоналом та описує його переваги [25].

Цифровізація HR бізнес-процесів є новим та актуальним на сьогодні напрямом розвитку в компаніях. Зараз актуальні дослідження в даному напрямку, зокрема авторами

статті було досліджено способи цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу використовуючи HRM-системи та описано їх можливості й функціонал [11]. Г. Бей та Г. Середа вивчили трансформацію HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів та дійшли висновку, що компанії мають застосовувати цифровий HR-менеджмент, який передбачає використання хмарних технологій, соціальних мереж, інтегрованих мобільних додатків, доповненої реальності, що призведе до трансформації компетентностей менеджера з персоналу [9]. Згідно з Г. Лопушняк та О. Кравчук [22], Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна [15] упровадження цифровізації необхідно в бізнес-процеси менеджменту персоналу для швидкого розвитку та ефективної роботи сучасних компаній. Г. Лопушняк та О. Кравчук спрогнозували, що найближчим часом збільшиться кількість організацій, які впроваджуватимуть процесний підхід до менеджменту персоналу як основи ефективної цифровізації HR бізнес-процесів. Тому відбудеться перехід організацій від простого описування HR бізнес-процесів до їх автоматизації, постійного вдосконалення та контролю [22].

Для того, щоб сформуваати якісну градацію показників ефективності роботи системи менеджменту персоналу, спочатку необхідно зрозуміти, які бізнес-процеси мають місце бути в даній системі. Загалом, ці процеси мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб персонал організації був мотивованим, залученим і продуктивним, а також щоб організація могла ефективно досягати своїх цілей. Отже, як відомо, не існує певного універсального переліку HR-процесів, тому що він на пряму залежить від виду діяльності та цілей, що ставить перед собою кожна конкретна компанія. Проте на основі проаналізованих джерел, можна виокремити такий перелік [11, с. 98; 24]: кадрове планування та прогнозування, добір персоналу, оцінювання персоналу, менеджмент продуктивності персоналу, аналіз робіт, управління компетентностями, оформлення трудових відносин, адаптація персоналу, кадрове діловодство, управління навчанням працівників, управління трудовою кар'єрою, обслуговування робочих місць, нормування праці й управління трудомісткістю, менеджмент робочого часу, оперативне управління підрозділами й працівниками, безпека персоналу, мотиваційний менеджмент, HR-аналітика, управління витратами на персонал, комплексна автоматизація HR-процесів.

Авторська позиція є відмінною від попередніх досліджень процесного підходу менеджменту персоналу, тому, враховуючи сучасний стан науки, результати досліджень та практичний досвід компаній. Представляємо оновлене авторське бачення моделі HR бізнес-процесів, детальний опис яких проілюстровано в табл. 1.

**Таблиця 1.** Опис бізнес-процесів менеджменту персоналу

Назва процесу	Опис процесу	Підпроцеси
1	2	3
<b>HR-планування</b>	Сучасні заходи та рішення щодо реалізації цілей компанії й кожного окремого працівника, що дозволяє підібрати компетентних працівників, які б потенційно змогли вирішувати поставлені завдання як у поточних, так і майбутніх періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити організацію фахівцями відповідно до вимог; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством; передбачити серйозні зміни та структурні перетворення у професійно-кваліфікаційній та соціально-демографічній структурі персоналу, організації та здійсненні продуктивної праці персоналу	Планування персоналу; прогнозування персоналу; HR-бюджетування; аналіз робіт
<b>Залучення персоналу</b>	Безперервний процес, який включає набір, управління брендом роботодавця, HR-маркетинг, а також визнання та винагороду працівників, щоб переконатися, що вони залишаються залученими та продуктивними у своїх ролях	Внутрішній добір; зовнішній добір; управління брендом роботодавця, HR-маркетинг

Закінчення таблиці 1

1	2	3
<b>Адаптація персоналу</b>	Процес має на меті досягнення оптимального входження нового працівника в трудовий колектив, з метою підвищення ефективності його роботи як на початковому етапі, так і в майбутньому	Профорієнтація; введення в посаду
<b>HR-адміністрування</b>	Процес, який спрямований на ефективне управління персоналом, враховуючи чинне законодавство, організацію роботи із кадровими та службовими документами, здійснення HR-обліку та ведення HR-звітності	HR-облік, HR-діловодство; HR-звітність; юридичне обслуговування трудових відносин
<b>Менеджмент продуктивності персоналу</b>	Система факторів виробництва, яка визначає й забезпечує зростання продуктивності суспільної праці	-
<b>HR-аналітика</b>	Процес системного збирання та аналізування інформації, спрямований на прийняття управлінських рішень, вирішення стратегічних завдань	HR-аналіз; HR-аудит
<b>Оцінювання персоналу</b>	Процес, який спрямований на визначення якісного виконання персоналом завдань та обов'язків, наявності відповідних якісних характеристик (навичок, знань, здібностей) вимогам посади	Оцінювання добору; оцінювання адаптації; оцінювання результатів навчання; оцінювання кадрового резерву; атестація; сертифікація
<b>Навчання персоналу</b>	Цілеспрямований та систематичний вплив з метою удосконалення компетентностей та підвищення кваліфікації персоналу через реалізацію відповідних навчальних заходів	Адаптаційне навчання; підвищення кваліфікації; навчання за видами робіт; навчання за категоріями персоналу
<b>Кар'єрний менеджмент</b>	Процес планування розвитку ділової кар'єри працівника та виконання цих планів за допомогою різних методів	Управління трудовою кар'єрою, кадровим резервом та наступництвом
<b>Мотиваційний менеджмент</b>	Процес, спрямований на залучення та заохочення персоналу до роботи за допомогою наявних методів мотивації, з ціллю отримання максимальної продуктивності, результативності та лояльності персоналу	Матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація
<b>Організація праці</b>	Процес забезпечення раціонального використання робочої сили шляхом правильного розміщення працівників у виробничому процесі, розподілі та кооперуванні, нормуванні й стимулюванні праці, організації робочих місць, їх утримання, створення умов для ефективної роботи працівників	Умови праці; безпека праці; нормування праці
<b>Менеджмент процесів руху персоналу</b>	Управління зміною чисельності персоналу в компанії шляхом наймання нових, переміщення або звільнення наявних працівників	Управління плинністю персоналу; ротація персоналу; службово-професійне просування персоналу
<b>Управління соціальним розвитком</b>	Сукупність методів, прийомів і процедур, які використовують науковий підхід, знання соціальних процесів, обґрунтовані аналітичні розрахунки та перевірені соціальні стандарти для вирішення соціальних проблем персоналу компанії	соціальна політика; соціальна відповідальність; соціальна інфраструктура; веллбінг менеджмент; соціальний захист
<b>Управління корпоративною культурою</b>	Процес створення, розвитку та підтримки цінностей, норм, традицій, поведінки та комунікації, внутрішньої культури підприємства, що охоплює здійснення стратегічного планування, розроблення програм навчання, комунікаційні технології, управління змінами, взаємодію з працівниками, встановлення та дотримання етичних та соціальних норм	Управління поведінкою; управління виконавською дисципліною, управління командами; управління комунікаціями; управління конфліктами
<b>Управління службою персоналу</b>	Процес організації діяльності служби персоналом, яка максимально сприяє досягненню стратегічних цілей організації та створює необхідні умови для підвищення якості трудового життя працівників	Операційне управління й організація діяльності служби персоналу; інформаційне забезпечення її діяльності; HR моніторинг

Джерело: сформовано автором на основі: [7; 10; 27].

Детально розглянувши всі бізнес-процеси, які наразі існують, можна зрозуміти, яка насправді багатогранна діяльність HR-менеджера в реаліях сьогодення. Тож, повний аналіз показників за різними кадровими процесами служби персоналу організації є одним з важливіших інструментів діагностики стану й динаміки ефективності роботи даної служби. Загалом, вимірювання ефективності менеджменту персоналу вимагає поєднання якісних і кількісних показників. Зосередившись на цих ключових показниках, організації можуть визначити сфери, де їм необхідно вдосконалити методи менеджменту персоналу й переконатися, що вони створюють позитивне й продуктивне робоче середовище для працівників.

Визначаючи стан людських ресурсів, організація володіє відповідною інформацією, яка необхідна для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу та прогнозування його подальшого розвитку. Наразі існує безліч показників по кожному з наведених бізнес-процесів, тому пропонуємо розглянути деякі з них, які вважаються найдоречнішими. Склад показників комплексно відображає ефективність менеджменту персоналу в організаційному, економічному й соціальному аспектах. Саме за допомогою системи HR-показників роботодавці можуть оцінити ефективність менеджменту персоналу та вжити необхідних заходів для її покращення. Зараз компанії, які мають повну інформацію про HR діяльність, є конкурентоспроможними та успішними на ринку. Тому існує необхідність в аналізі та виборі систем HR-показників, які є інструментом вивчення внутрішніх процесів менеджменту персоналу.

В науковому просторі багато вчених вивчали оцінювання HR-системи. Зокрема, Т. Євась та А. Коломієць визначили сутність ефективності менеджменту та дослідили підходи щодо оцінювання системи менеджменту персоналу. Автори дійшли висновку, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу щодо оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу, що можна пояснити необхідністю наявності відповідних критеріїв ефективності та системи показників, які б відповідали виду діяльності, формі власності, розміру та стратегічним цілям компанії. Але в теорії та на практиці існує великий арсенал показників оцінювання ефективності менеджменту персоналу в розрізі бізнес-процесів [17].

А. Крамаренко порівняв підходи до оцінювання ефективності управління персоналом та на основі цього аналізу запропонував власний підхід [21]. Науковці Н. Гавкалова та Л. Терещенко запропонували методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, який передбачає певні етапи, зокрема використання показників аналізу менеджменту персоналу, що дозволить компаніям досягти поставлених цілей завдяки підвищенню результативності роботи персоналу [12].

Аналізуючи дослідження науковців, зокрема Є. Михайлова [16], В. Данюка та колективу авторів [28], О. Іляша, [19], Ю. Барського та М. Саган [8], на нашу думку, найдосконаліша та найповніша система HR показників представлена у праці останніх. Численні публікації, які присвячені оцінюванню ефективності управління персоналу та окремих його бізнес-процесів, напрацювали великий арсенал трудових показників. Проте не всі з них можуть бути використані для оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Тому, на нашу думку, варто виокремити HR-метрики оцінювання ефективності менеджменту персоналу в розрізі його бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2. HR-метрики оцінювання ефективності бізнес-процесів менеджменту персоналу

Назва бізнес-процесу	Напрями оцінювання ефективності	Цілі оцінювання	Приклади показників
1	2	3	4
HR-планування	Забезпеченість компанії персоналом	Визначення загальної та додаткової чисельності персоналу	Загальна потреба в персоналі Додаткова потреба в персоналі
		Планування необхідної чисельності персоналу	Планова чисельність працівників, у тому числі в розрізі категорій персоналу
Залучення персоналу	Оцінювання потреби в залученні персоналу	Визначення планування обсягів робіт з пошуку і залучення персоналу	Показники руху персоналу Показники плинності персоналу
	Якість залучення (пошуку, добору)	Тривалість закриття вакансій	Середній час заповнення вакансій
		Визначення відповідності нових працівників посаді/робочому місцю	Плинність серед працівників протягом 1 р./6 міс./кварталу/місяця Відсоток звільнених з ініціативи роботодавця через невідповідність займаній посаді або виконуваній роботі протягом 1 р./6 міс./кварталу/місяця
		Визначення технологій пошуку та залучення персоналу	Конкурс на місце серед зовнішніх/внутрішніх кандидатів, осіб/місце % вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами (від загального числа вакансій) Кількість відкритих вакансій на одного працівника служби персоналу, що займається добором
		Аналіз динаміки витрат на добір однієї компанії	Середні витрати на заповнення вакансій
Адаптація персоналу	Тривалість адаптації	Визначення тривалості адаптації	Середня тривалість працівників у розрізі категорій
		Визначення технологій адаптації	Кількість годин навчання на 1го працівника (протягом першого року роботи) % новоприйнятих працівників, охоплених системою наставництва/коучингу/менторства (від загальної чисельності працівників)
	Якість адаптації	Визначення якості адаптації	Систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність браку продукції/помилки в оформленні документів/скарги від клієнтів, рівень трудової дисципліни тощо
		Аналіз динаміки витрат адаптації	Обсяг витрат, необхідний для введення одного нового працівника в курс справи Обсяг витрат на адаптаційне навчання
HR-адміністрування	Дотримання норм законодавства	Визначення відсотка порушень норм законодавства	Кількість трудових позовів з порушення трудового законодавства Кількість та розмір штрафів, стягнених через порушення трудового законодавства
	Ведення кадрової документації	Аналіз наявності організаційних документів	Наявність статуту, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, штатного розпису, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо

1	2	3	4	
Менеджмент продуктивності	Продуктивність праці	Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства	Індекс продуктивності праці Індекс трудомісткості	
	Постановка досягнення цілей	Аналіз використання KPI та OKR у практиці менеджменту персоналу	% позицій, для яких визначені KPI та OKR і проводиться регулярний моніторинг цих показників	
	Зворотний зв'язок	Оцінювання частоти та якості зворотного зв'язку	% працівників, які регулярно отримують оцінку своєї роботи через формалізовану бесіду з керівником (від загальної чисельності персоналу)	
	Оцінювання	Аналіз використання технологій оцінювання	Применення рішень за результатами оцінювання	% працівників, регулярно отримують оцінку своєї роботи: оцінка за результатом, атестацією, формалізованою бесідою з безпосереднім керівником та ін. (від загальної чисельності персоналу) % працівників, які регулярно отримують оцінку своєї компетентності: атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями (від загальної чисельності персоналу) % працівників, що проходять незалежне оцінювання: проходження асесмент-центру, 360, індивідуального асесменту (від загальної чисельності персоналу)
			Применення рішень за результатами оцінювання	% працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінювання (від загальної чисельності працівників, що пройшли оцінювання)
			Применення рішень за результатами оцінювання	% працівників, щодо яких змінена система мотивації: оклад, премії тощо (від загальної чисельності працівників, що пройшли оцінювання)
Навчання та розвиток	Обсяги навчання	Аналіз обсягів навчання	Кількість годин навчання на одного нового працівника (протягом першого року роботи) кількість годин навчання на одного досвідченого працівника (який пропрацював понад рік)	
	Охоплення навчанням	Аналіз охоплення навчанням	% працівників, які пройшли навчання протягом року (від загальної чисельності працівників)	
	Планування навчання	Аналіз спланованості розвитку персоналу	Планування навчання	% працівників, для яких здійснюється постановка завдань з розвитку % працівників, що мають індивідуальні плани розвитку (від загальної чисельності працівників) % навчальних програм, спланованих за результатами оцінювання (від загальної чисельності програм)
			Вартість навчання	Аналіз вартості витрат на навчання персоналу
	Технології навчання	Визначення технологій навчання	Технології навчання	% працівників, охоплених системою наставництва/коучингу (від загальної чисельності працівників) Загальна кількість тренінгових годин Середнє число тренінгових годин на працівника Кількість тренінгових годин за функціями, робочими групами



Продовження таблиці 2

1	2	3	4
HR-аналітика	Наявність системи звітності	Аналіз технологій складання HR-звітності	Рівень автоматизації системи звітності підприємства
		Аналіз поданих обов'язкових HR-звітів	Кількість та розмір штрафів, стягнених за порушення термінів подання звітності до відповідних органів
	Залученість та характеристика персоналу	Визначення ефективності отримання бізнесом прибутку завдяки працівникам	Дохід на одного працівника за певний період
		Визначення загального клімату в компанії	% відтоку працівників за певний період (скорінг, ризик)
		Визначення ризику людського капіталу	Відсутність потрібних компетентностей, низька кваліфікація для підвищення, ризик звільнення через погані стосунки в колективі, низька залученість, відсутність плану особистого розвитку
Мотиваційний менеджмент	Фінансові показники діяльності підприємства	Визначення фінансових показників діяльності підприємства	Показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству та в розрахунку на одного працюючого або акціонера)
			Приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді в порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства
			Частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства)
			Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства
			Показники конкурентоспроможності продукції підприємства
			Показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства
	Взаємозв'язок винагороди з результатом діяльності	Визначення чисельності працівників, які отримують премії (бонуси)	% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до результату (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання індивідуальних КПЕ (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання КПЕ підрозділу / відділу (від загальної чисельності працівників)
Задоволеність працівників	Аналіз виплат працівникам	Частка постійних виплат (% від загальних витрат на оплату праці)	
		Залежність зростання доходів від зростання продуктивності	
		Різниця в окладах гірших і кращих працівників серед рівних посад	
	Визначення кількості звільнень з ініціативи працівника	% звільнень з ініціативи працівників (у т.ч. ключових фахівців)	
	Аналіз якісних показників, які характеризують рівень задоволеності персоналу	Проведення опитувань задоволеності персоналу (періодичне проведення замірів за заданими параметрами)	
		Дослідження організаційної ефективності	
		Експертні висновки та спостереження	

1	2	3	4		
Організація праці	Стан організації праці	Визначення основних фондів підприємства у розрахунку на одного працівника	Фондоозброєність праці		
		Визначення використання резервів зростання продуктивності праці, удосконалення рівня її організації	Рівень організації праці		
		Визначення рівня організації праці	Коефіцієнт обслуговування робочих місць		
		Аналіз використання робочих місць	Коефіцієнт використання робочих місць		
		Аналіз зміни робочих місць	Коефіцієнт зміни робочих місць на підприємстві		
		Визначення рівня трудової дисципліни	Коефіцієнт трудової дисципліни		
	Використання робочого часу	Аналіз використання робочого часу у підрозділі/підприємстві Аналіз використання сукупного фонду робочого часу через кваліфікацію персоналу	Коефіцієнт зайнятості працівників Втрати робочого часу, через низьку кваліфікацію		
Менеджмент процесів руху персоналу	Оцінювання зовнішнього руху персоналу	Визначення переміщення персоналу, які пов'язані з залученням чи звільненням його з компанії	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення Коефіцієнт загального обороту кадрів Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів Коефіцієнт закріпленості Коефіцієнт загальної трудової мобільності Коефіцієнт плинності кадрів		
		Оцінювання внутрішнього руху персоналу	Коефіцієнт стабільності кадрів Коефіцієнт постійності кадрового складу Коефіцієнт внутрішньої мобільності		
		Оцінювання умов праці	Визначення стану робочих місць	Питома вага робочих місць, віднесених за умовами праці до сприятливої зони Питома вага робочих місць, віднесених за умовами праці до несприятливої зони	
			Визначення працюючих у нічний час	Коефіцієнт зайнятості працівників у нічний час	
		Управління соціальним розвитком	Охорона та безпека праці	Визначення рівня професійних захворювань серед працівників	Коефіцієнт захворюваності персоналу Рівень непрацездатності
				Визначення рівня травматизму серед працівників	Частота травматизму Рівень травматизму
	Аналіз динаміки витрат на попередження нещасних випадків та профзахворювань			Показник витрат на попередження нещасних випадків та професійних захворювань	
Стан морально-психологічного клімату	Аналіз рівня конфліктності серед персоналу		Рівень стабільності кадрів рівень та причини конфліктних ситуацій серед працівників Кількість конфліктних ситуацій Коефіцієнт задоволення від роботи		
Рівень життя працівників та їх родин	Аналіз рівня забезпеченості соціальних та житлово-побутових потреб персоналу		Питома вага працівників, забезпечених житлом за нормами	Забезпеченість дітей працівників дошкільними установами та оздоровчими таборами	
			Забезпеченість дітей працівників дошкільними установами та оздоровчими таборами		
Управління корпоративною культурою	Оцінювання впливу корпоративної культури на працівників	Аналіз продуктивності праці	Економічний аналіз		
		Аналіз мотивації, залученості, лояльності до підприємства	Експертне опитування		
		Залучення до прийняття рішень	Експертне опитування		
		Аналіз можливості навчання персоналу	% працівників, які отримали підвищення кваліфікації		

1	2	3	4
	Оцінювання впливу корпоративної культури на керівників	Аналіз ефективності управління (фінансові показники діяльності підприємства)	Економічний аналіз фінансових показників
		Аналіз мотивації, залученості, лояльності до підприємства	Експертне опитування
		Аналіз прийняття управлінських рішень	Кількість та частота прийняття управлінських рішень
		Аналіз можливості навчання керівників	% керівників, які отримали підвищення кваліфікації
		Аналіз часу, який компанія може функціонувати без втручання вищого керівництва	Експертне оцінювання
Управління службою персоналу	Діяльність служби персоналу	Оцінювання діяльності служби персоналу	Експертна оцінка
			Метод бенчмаркінгу
			Оцінювання віддачі на інвестиції в персонал
			Методика Джека Філіпса
	Визначення витрат, необхідних для ефективної реалізації кадрової політики підприємства	Витрати на добір, утримання та навчання персоналу	

Джерело: складено авторами.

Як бачимо з табл. 2, основні бізнес-процеси, що оцінюються HR-метриками, включають HR-планування та прогнозування, залучення персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінювання роботи та управління талантами, а також управління відповідністю та здоров'ям персоналу тощо. HR-метрики оцінювання ефективності персоналу в розрізі його бізнес-процесів включають набір показників, що оцінюють різні аспекти роботи HR-відділу та ефективність взаємодії персоналу з бізнес-процесами компанії. Такі метрики необхідні для визначення ефективності HR-департаменту та розроблення стратегій для покращення роботи з персоналом.

**Висновки.** Система менеджменту персоналу охоплює всі бізнес-процеси, створюючи згуртовану одиницю, щоб компанія могла керувати своїми людськими ресурсами та надавати цінні послуги чи товари своїм клієнтам. Наскрізне управління HR процесами означає, що HR-служба відповідає за виконання кожного процесу від початку до кінця, розбиваючи кожне завдання на менші етапи для максимально легкого протікання процесу. Для того, щоб визначити правильність функціонування менеджменту персоналу та необхідність його оптимізації, необхідно оцінити кілька етапів процесу. Серед них – потреба в людських ресурсах, підходи до пошуку кандидатів, їх залучення, адаптація, оцінювання ефективності, тренінги, введення в корпоративну культуру, планування кар'єри та порядок звільнення. Менеджмент персоналу потрібно розвивати та оптимізувати його бізнес-процеси.

Для підвищення ефективності бізнесу необхідно оцінити всі бізнес-процеси та вдосконалити їх. Можна зробити висновок, що оцінювання та вдосконалення HR бізнес-процесів є необхідною складовою успішного функціонування компанії. Це дозволить компанії бути конкурентноздатною та забезпечити стале зростання й розвиток. Процес оцінювання та вдосконалення HR бізнес-процесів може бути складним та трудозатратним, але дозволяють компанії зекономити час, зусилля та ресурси, які би могли бути витрачені неефективно, а також забезпечити ефективність бізнесу, збільшити прибуток та задоволеність клієнтів. Крім того, може допомогти

зменшити витрати та збільшити прибуток, забезпечити якість продукту або послуги, збільшити задоволеність клієнтів та покращити репутацію компанії. Для цього потрібно розробити дорожню карту оцінювання процесів з урахуванням якісних та кількісних показників. Це допоможе виявити проблеми та недоліки в роботі компанії, а також знайти можливості для поліпшення і оптимізації бізнес-процесів. Після проведення оцінювання бізнес-процесів та розроблення дорожньої карти, необхідно регулярно відстежувати та аналізувати результати, щоб забезпечити постійну покращення та оптимізацію роботи компанії. Проте це є тематикою подальших досліджень.

**Conclusions.** A personnel management system covers all business processes, creating a cohesive unit so that a company can manage its human resources and provide valuable services or products to its customers. End-to-end HR process management means that the HR department is responsible for each process from start to finish, breaking down each task into smaller steps to make the process as smooth as possible. To determine the correct functioning of personnel management and the need for its optimization, it is necessary to evaluate several stages of the process. Among them are the need for human resources, approaches to the search for candidates, their involvement, adaptation, performance evaluation, training, introduction to the corporate culture, career planning, and dismissal procedure. Personnel management needs to be developed and its business processes optimized.

To improve business efficiency, it is necessary to evaluate all business processes and improve them. Therefore, it can be concluded that the evaluation and improvement of HR business processes is a necessary component of the successful functioning of the company. This will allow the company to be competitive and ensure sustainable growth and development. The process of evaluating and improving HR business processes can be complex and time-consuming, but it allows the company to save time, effort, and resources that could be spent inefficiently, as well as ensure business efficiency, and increase profits and customer satisfaction. In addition, it can help reduce costs and increase profits, ensure the quality of the product or service, increase customer satisfaction, and improve the company's reputation. For this, it is necessary to develop a road map for evaluating processes, taking into account qualitative and quantitative indicators. It will help identify problems and shortcomings in the company's work, as well as find opportunities to improve and optimize business processes. After conducting a business process assessment and developing a road map, it is necessary to regularly monitor and analyze the results to ensure continuous improvement and optimization of the company's work. However, this is the subject of further research.

#### Список використаних джерел

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press, 1964. 187 p.
2. Sakar F., Bititci U. S., MacBryde J. A. business process approach to human resource management. Business Process Management Journal. 2003. Vol. 9. No. 2. С. 190–207. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150310468>
3. Flamholtz E. G. Human Resources Accounting. New York: Jossey-Bass Publ., 1995. 251 p.
4. What are HR processes? HiBob. URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-processes/> (Last accessed: 15.04.2023).
5. Amons S., Krasnyak O. Features and principles of the modern personnel management system. Economic sciences. «Colloquium-journal», 2020. No. 34 (86). P. 18–23.
6. Абрамова І. Теоретико-методичні засади системи менеджменту підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 7 (9). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7\(9\)-123-134](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-123-134)
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. Посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

8. Барський Ю. М., Саган М. В. Формування сучасної системи трудових показників. Економічний форум. 2013. № 4. С. 87–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_17) (дата звернення: 15.04.2023).
9. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
10. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 20. С. 7. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21914/1/Мотиваційний%20менеджмент%20у%20підприємницькій%20діяльності.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
11. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
12. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
13. Глущенко Л., Пілявко Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
14. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (дата звернення: 15.04.2023).
15. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147)
16. Економіка праці. навчальний посібник: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. III-IV рівнів акредитації з екон. спец. / Михайлов Є. П. та ін. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. 227 с.
17. Свась Т., Коломієць А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. № 2 (10). С. 39–45.
18. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.
19. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2010. 476 с.
20. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 278–281.
21. Крамаренко А. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. № 8. Ч. 2. С. 95–98.
22. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
23. Менеджмент персоналу: практикум / Петюх В.М. та ін. Київ: КНЕУ, 2014. 380 с.
24. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2016. 158 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/> (дата звернення: 15.04.2023).
25. Писаревська Г. І. Теоретичні основи розробки бізнес-процесу управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2018. Вип. 29. Част. 2. С. 72–77.
26. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)
27. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 199–207. цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217–224. DOI [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
28. Управління персоналом: підручник / Данюк В. М. та ін. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

## References

1. Becker G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education NewYork: Columbia University Press.

2. Cakar F., Bititci U. S., MacBryde J. A. (2003). Business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*. 9. 2. P. 190–207. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150310468>
3. Flamholtz E. G. (1995). *Human Resources Accounting*. New York: Jossey-Bass Publ.
4. HiBob (2023). What are HR processes? HiBob. URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-processes/> (accessed: 15 April 2023).
5. Amons S., Krasnyak O. (2020). Features and principles of the modern personnel management system. *Economic sciences. Colloquium-journal*. No. 34 (86). P.18–23.
6. Abramova I. (2022). Teoretyko-metodychni zasady systemy menedzhmentu pidprijemstva. [Theoretical and methodological principles of the enterprise management system]. *Naukovi innovacii ta peredovi tekhnologhiji*. No. 7 (9). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7\(9\)-123-134](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-123-134)
7. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2006). *Upravlinnja personalom: navch. posibnyk [Personnel management]*. Kyiv: Profesional.
8. Barsjkyj Ju. M., Saghan M. V. (2013). Formuvannja suchasnoji systemy trudovykh pokaznykiv. [Formuvannja suchasnoji systemy trudovykh pokaznykiv]. *Ekonomichnyj forum*. No. 4. P. 87–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_17) (accessed: 15 April 2023).
9. Bei H., Sereda H. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv. [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. No. 2. P. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
10. Butenko D. S. (2019). Motyvatsiinyi menedzhment u pidprijemnytskij diialnosti. [Motivational management in entrepreneurial activity] *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*, no. 20, pp. 7. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21914/1/Motyvatytsiinyi%20menedzhment%20u%20pidprijemnytskij%20diialnosti.pdf> (accessed: 15 April 2023).
11. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti hrm-system [Digitization of personnel management business processes: possibilities of hrm systems]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Tom 74. No. 1. P. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
12. Havkalova N. L., Tereshchenko L. V. (2018). Metodychni pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti menedzhmentu personalu na pidprijemstvi [A methodical approach to evaluating the effectiveness of personnel management at the enterprise]. *Biznes Inform*. No.12. P. 465–470.
13. Hlushchenko L., Piliavoz T., Koval N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasnij strukturi upravlinnia pidprijemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
14. Hnidunets D. V. (2021). Analiz suchasnykh pidkhodiv formuvannia systemy menedzhmentu personalu promyslovoho pidprijemstva [Analysis of modern approaches to the formation of the personnel management system of an industrial enterprise]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*. Tom 2. No. 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (accessed: 15 April 2023).
15. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Kasianenko Ya. (2020). Didzhitalizatsiia HR-protseviv v suchasnykh realiiakh [Digitization of HR processes in modern realities.]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 3. P.147–157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.147](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147)
16. *Ekonomika pratsi. navchalnyi posibnyk: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. III-IV rivniv akredytatsii z ekon. spets [Labor economy] / Mykhailov Ye. P. ta in.* Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 2001.
17. Yevas T., Kolomiets A. (2019). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti systemy menedzhmentu pidprijemstva [Methodical approaches to evaluating the effectiveness of the enterprise management system]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. No. 2 (10). P. 39–45.
18. Zhukovska V. M. (2017). Tsyfrovii tekhnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. No. 2. P. 13–17.
19. Iliash O. I., Hrynkevych S. S. (2010). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]*. Kyiv: Znannia.
20. Kirdina O. H. (2014). Protseivnyi pidkhid do upravlinnia personalom [Process approach to personnel management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 46. P. 278–281.
21. Kramarenko A. (2014). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia personalom [Modern approaches to evaluating the effectiveness of personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*. No. 8. Vol. 2. P. 95–98.
22. Lopushniak H. S., Kravchuk O. I. (2021). Reinzhyrnyh biznes-protseviv upravlinnia personalom v tsyfrovii ekosystemi. *Upravlinnia personalom v umovakh intelektualizatsii y transformatsii suspilstva: ideolohiia, tekhnologii ta priorytety: kolektyvna monohrafiia*. Lviv: NU “Lvivska politekhnika”. 2021. P. 106–125.

23. Menedzhment personaluii[Personnel Management]: praktykum / Petyukh V.M. ta in.; Kyiv: KNEU, 2014.
24. Netepchuk V. V. (2016). Upravlinnia biznes-protsesamy [Management of business processes]. Rivne: NUVHP. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/> (accessed: 15 April 2023).
25. Pysarevska H. I. (2018). Teoretychni osnovy rozrobky biznes-protsesu upravlinnia personalom [Theoretical foundations of the development of the business process of personnel management]. Naukovyi visnyk Khesonskoho derzhavnoho universytetu. Serii ekonomichni nauky. Vol. 29. 2. P. 72–77.
26. Potomkina O. V., Hordiichuk A. I. (2022). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of the personnel management system of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy]. Ekonomichni nauky. Seriiia “Rehionalna ekonomika”. No. 19 (75). P. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)
27. Trynchuk O. B. (2018). Doslidzhennja analitychnykh pokaznykiv u praktyci roboty viddiliv z personalu. [Study of analytical indicators in the practice of HR departments]. Bulletin of Social and Economic Research. No. 3 (67). P.199–207. DOI [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
28. Upravlinnia personalom [Personnel management]: pidruchnyk / Danyuk V. M. and others. Kyiv: KNEU, Kramatorsk: NKMZ, 2013.