

УДК 005.32:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.74-79>

Загорянська О.Л.

кандидат економічних наук

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Zahorianska Olena

PhD in Economic Sc.

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

<https://orcid.org/0000-0002-8057-4498>

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ HR-ФАХІВЦІВ

У статті розглянуто самоменеджмент і цифрові технології як засоби підвищення ефективності праці HR-фахівців. На основі огляду джерел і емпіричного опитування HR-менеджерів провідних вітчизняних роботодавців сфери послуг було сформовано структура розподілу робочого часу HR-менеджера за видами діяльності з переважанням рутинних та комунікаційних завдань та низкою часткою HR-аналітики та розвитку. Систематизовано напрями цифровізації та наведено матрицю «процес – інструмент – результат». Запропоновано сім показників, що характеризують рівень автоматизації HR-процесів та три рівні оцінювання, що дають змогу кількісно вимірювати ступінь автоматизації та виявляти ризики. Результати використано для формулювання рекомендацій щодо зменшення частки рутинних операцій, прискорення процедур і підвищення якості управлінських рішень у HR-менеджменті. Окреслено можливості адаптації під галузеві особливості та розміри компаній, а також подальшого розширення через інтегральний індекс для моніторингу прогресу.

Ключові слова: HR-процеси, самоменеджмент, автоматизація, рівні оцінювання, чат-боти, онлайн-інтерв'ю.

TIME MANAGEMENT AND DIGITAL TECHNOLOGIES AS INSTRUMENTS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF HR SPECIALISTS

The article examines time management and digital technologies as instruments for improving the work efficiency of HR professionals. Based on a literature review and an empirical survey of HR managers from leading domestic service-sector employers, we outline the structure of HR managers' time allocation by activity types, with a prevalence of routine and communication tasks and a relatively low share of HR analytics and development. The study systematizes key directions of digitalization and presents a summary table in a "process–tool–result" matrix that aligns core HR processes with specific digital solutions and the expected effects. The table demonstrates practical outcomes of implementation: a unified electronic database, transparent planning and execution control, accelerated procedures with reduced manual work, confidential surveys, and a lower impact of the human factor. It also argues that time management is a key precondition of individual productivity in HR, ensuring purposeful planning, task prioritization, and disciplined execution. Well-developed time-management skills increase resilience to stress and workload, reduce time losses and errors, and thereby improve the quality of service for employees and candidates. Combining time management with digital tools creates a synergistic effect: individual organization amplifies the benefits of automation, while automation supports the stability of personal work practices. The paper proposes seven indicators that characterize the level of HR process automation and three evaluation levels (low, medium, high) enabling quantitative measurement and early risk detection. The practical applicability of the method is demonstrated through setting target values, comparing units over time, prioritizing investments, and planning stages of digital improvement. The results inform recommendations to reduce routine operations, accelerate procedures, and improve the quality of managerial decision-making in HR management, with adaptation options for different industries and company sizes, as well as further extension via an integral index for progress monitoring.

Keywords: HR processes, self-management, automation, assessment levels, chatbots, online interviews.

JEL classification: J01, J08, J53.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого зростання вимог до ефективності праці, динамічних змін ринку праці, віддалених форм зайнятості та

високої конкуренції за кваліфіковані кадри самоменеджмент, автоматизація HR-процесів та використання ІІІ стає не просто тенденцією, а необхідністю, що

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Загорянська О.Л., 2025

суттєво трансформує підходи до роботи з людськими ресурсами. HR-підрозділи щодня виконують велику кількість важливих, але рутинних операцій таких як перевірка резюме, ведення обліку заробітної плати та соціальних пільг, управління продуктивністю праці, організація процесів навчання тощо.

Саме тому актуальним є системне дослідження сучасних тенденцій та статистичних даних, що характеризують автоматизацію HR-сфери та самоменеджменту з метою надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Продуктивність праці завжди була предметом уваги з боку як вітчизняних так і закордонних вчених, а в сучасних умовах цифровізації стала ще більш актуальною, оскільки визначається поєднанням теорії HR, практик самоменеджменту та автоматизації. Кравчук О.І. формує засади цифрового HR та аналітики [1]. Варіс І.О. звертає увагу на оцифрування процесів та інтеграцію даних. Куйбіда В. В. робить акцент на засадах цифровізації HR у держсекторі. D. Ulrich та D. Kryscynski визначають компетенції HR-фахівців, що мають великий вплив на результативність та ефективність бізнесу [2].

Попри наявність напрацювань щодо показників автоматизації HR-процесів, питання вимірювання ефективності застосування ІІІ та інструментів самоменеджменту лишається недостатньо формалізованим і потребує подальшого уточнення.

Метою статті є систематизація напрямів автоматизації HR і засобів самоменеджменту, уточнення набору показників оцінювання ефективності та формування практичних рекомендацій для підвищення продуктивності HR-підрозділів.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах стрімких змін ринку праці та поширення гібридних форматів роботи підвищується роль цифрових інструментів у HR і самоменеджменті. Актуальним стає

не лише швидке закриття вакансій, а й прозорість процесів, відтворюваність результатів і релевантне прийняття рішень. Для вітчизняних підприємств це має додаткове значення через необхідність підвищувати операційну стійкість, ефективно перерозподіляти ресурси та підтримувати залученість персоналу в умовах невідомості. Цифровізація HR-процесів дає змогу зменшити ручну працю, скоротити час циклів і мінімізувати ризики помилок, що прямо впливає на якість сервісу для співробітників і кандидатів. Системний підхід до вимірювання зрілості таких процесів дозволяє порівнювати підрозділи, визначати «вузькі місця» та планувати інвестиції в автоматизацію з прогнозованим ефектом. Саме тому емпіричне дослідження практик вітчизняних роботодавців є своєчасним і практично значущим для формування дорожньої карти удосконалення HR-процесів.

Проаналізувавши сервіс з пошуку роботи Work.ua [3] було відібрано 5 компаній, які пропонують найбільшу кількість вакансій і відповідно мають великий штат HR-менеджерів, а саме ТОВ «Фора», ТОВ «Нова пошта», лінія магазинів Eva, мультимаркет «Аврора», Фоскстрот. Дослідження проведено методом анкетного опитування серед HR-менеджерів вище наведених українських компаній. Розмір вибірки 40 спеціалістів, які безпосередньо задіяні у процесі пошуку та відбору кадрів, а саме HR-менеджери, фахівці відділів кадрів, рекрутери, менеджери із навчання та розвитку, що забезпечує достатній рівень репрезентативності для якісного аналізу. Респондентам запропоновано через Google Forms оцінити частку часу, витрачену на основні напрями діяльності. Участь в анкетуванні була добровільною та анонімною, що гарантувало достовірність і неупередженість отриманих відповідей. Обробка даних здійснена методом середніх арифметичних з побудовою діаграми (рис. 1).

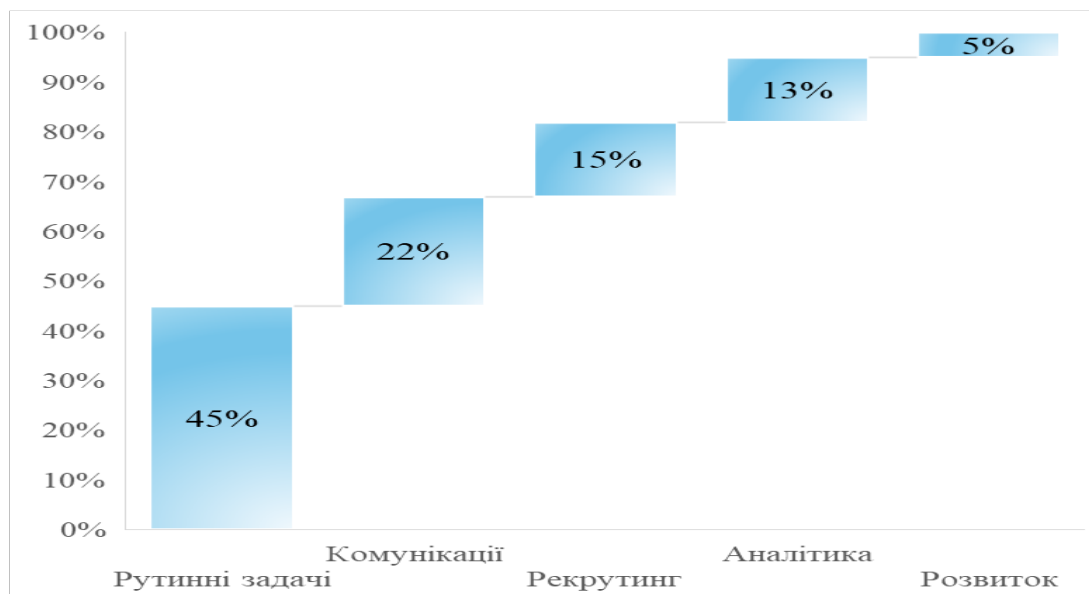


Рис. 1. Структура розподілу робочого часу HR-менеджера за видами діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5]

Переважають рутинні (ведення документації, листування, звіти, облік зарплат і пільг) і комунікаційних завдань (дзвінки, зустрічі з керівниками, узгодження, листування) у структурі робочого часу HR-менеджера зумовлене високим рівнем адміністративного навантаження, недостатньою автоматизацією HR-процесів та потребою постійної взаємодії з персоналом. Низька частка аналітики й розвитку свідчить про обмежені можливості стратегічного управління персоналом.

Таким чином, є потреба у зміщенні фокусу діяльності HR-менеджерів із рутинних операцій на стратегічні напрями, що може бути здійснено шляхом автоматизації кадрових процесів, зокрема впровадженням електронного документообігу, системи управління талантами (HRM-системи) та інструменти планування часу, що дають змогу суттєво скоротити частку

адміністративних завдань. Що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці, якість прийняття рішень і рівень задоволеності працівників.

Для зменшення відсотку рутинних операцій в роботі HR-менеджера та підвищення його ефективності використаємо перелік інструментів, які наведено в табл. 1.

Автоматизація та штучний інтелект формують нове уявлення про продуктивність праці, сприяють скороченню витрат і підвищенню стратегічної ролі HR-служб у розвитку організацій. Згідно з аналітичними даними, використання автоматизованих HR-систем дозволяє компаніям скоротити час адаптації нових співробітників до 80% і тим самим отримати значний економічний ефект.

Таблиця 1

Напрями автоматизації та самоменеджменту HR-підрозділів

HR-процеси	Інструменти	Результат
1. Єдина система обліку персоналу	Інтегровані HR-системи (Zoho People, BambooHR, Workday, PeopleForce)	Створюється єдина електронна база, у якій зберігаються всі дані про працівників, що усуває дублювання інформації і мінімізує паперову роботу.
2. Інтеграція з системами управління завданнями	Системи електронного управління проектами (Asana, Slack, Microsoft Teams)	Дозволяє об'єднати кадрові процеси із завданнями підрозділів (призначати відповідальних за адаптацію працівників, контролювати виконання кадрових процедур і відстежувати терміни їх реалізації)
3. Автоматизація комунікацій і запитів	Системи внутрішніх повідомлень, корпоративні боти (Slack-чат-бот, Microsoft Teams бот, Telegram бот)	Працівники можуть надсилати запити на відпустки, компенсації або іншу інформацію у цифровій формі. Це скорочує час HR-фахівців на рутинні відповіді та спрощує документообіг.
4. Адаптаційні та навчальні модулі	Освітні онлайн-платформи, внутрішні тренінгові середовища (LMS, відео модулі, чек-листи у Notion та Trello, автоматизовані сценарії)	Дозволяють швидко ознайомлювати нових працівників із корпоративними правилами, навчальними матеріалами та службовими процедурами, що знижує навантаження на HR-відділ
5. Анонімні опитування та оцінювання	Електронні форми опитувань (Google Forms, Microsoft Forms, чат-бот опитування)	Забезпечують конфіденційне отримання відгуків і пропозицій від працівників, сприяючи відкритості та покращенню внутрішнього клімату в організації.
6. Цифрове зберігання документів	Єдина платформа для обміну та архівування кадрових документів (Notion, Confluence)	Дозволяє HR-відділу створювати, зберігати та оновлювати електронні копії документів, забезпечуючи швидкий пошук і контроль доступу.
7. Електронне проведення співбесід	Автоматизовані системи попереднього відбору (PeopleForce, CleverStaff)	Формуються стандартизовані шаблони інтерв'ю, що дозволяє швидше оцінювати кандидатів і зменшує суб'єктивний вплив людського фактору.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7]

Щоб оцінити саме рівень автоматизації, доцільно використовувати не загальні KPI продуктивності, а показники, що враховують питому вагу процесів (Percentage share PH), які відбуваються із застосуванням ІІІ, ботів, електронних сервісів та інших засобів автоматизації. Чим ближче значення цього показника до

одиниці тим краще задіяні механізми використання цифрових технологій в HR-процесах та самоменеджменті.

1. Питома вага працівників в електронній базі (Data completeness):

$$PH_{DC} = \frac{\text{Кількість записів у електронній базі}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\% \quad (1)$$

Показник свідчить про частку працівників, що має коректно заведені картки в системі з обов'язковим заповненням усіх даних. Чим вищий цей показник тим менше помилок у документах і зарплаті, швидше

робляться звіти та приймаються рішення.

2. Питома вага HR-завдань вирішених через системи електронного управління проектами (Digital task adoption):

$$PH_{DTA} = \frac{\text{Кількість завдань створених в Asana/Slack/Teams}}{\text{Загальна кількість завдань}} \times 100\% \quad (2)$$

Цей показник свідчить про частку завдань, що виконуються «в системі», а не по пам'яті й листочках. Черги завдань зрозуміло структуровані, легше

координувати виконання та витримувати дедлайни.
3. Питома вага завдань вирішених за допомогою ботів (Bot containment rate):

$$PH_{CR} = \frac{\text{Кількість запитів, оброблених ботом}}{\text{Загальна кількість запитів}} \times 100\% \quad (3)$$

Цей показник свідчить про частку запитів, які вирішуються без людини. Вивільняє години HR-менеджера, пришвидшує відповіді 24/7.

4. Питома вага нових працівників, що повністю пройшли онбординг-модулі (Onboarding completion rate):

$$PH_{OC} = \frac{\text{Кількість нових працівників, що завершили всі модулі}}{\text{Загальна кількість нових працівників}} \times 100\% \quad (4)$$

Показник відображає якість адаптації нових співробітників. Вищі значення зазвичай супроводжуються меншою кількістю збоїв у процесах і нижчою плінністю під час випробувального терміну. Це прямий

індикатор того, що автоматизація (LMS, нагадування, чек-листи, е-підписи) працює.

5. Питома вага позитивних відповідей у коротких опитуваннях:

$$PH_{POS} = \frac{\text{Кількість позитивних відповідей}}{\text{Загальна кількість відповідей}} \times 100\% \quad (5)$$

Це індикатор настрою команди та якості HR-процесів, чим вище значення тим менше нарікань та повторних звернень.

6. Питома вага електронних документів у загальному документообігу (eDocuments):

$$PH_{eDOC} = \frac{\text{Кількість електронних документів}}{\text{Загальна кількість документів}} \times 100\% \quad (6)$$

Це відсоток HR-документів, які створюються повністю онлайн та з використанням КЕП, що зменшує використання паперу, ручної роботи та пришвидшує

погодження документів.

7. Питома вага онлайн інтерв'ю:

$$PH_{OI} = \frac{\text{Кількість електронних документів}}{\text{Загальна кількість інтерв'ю}} \times 100\% \quad (7)$$

Визначає, яку частину співбесід HR-менеджер проводить онлайн, що пришвидшує узгодження вакансій, розширює географію кандидатів і зазвичай зменшує час закриття вакансії.

характер і вимірюються у відсотках, тому їх зручно інтерпретувати через порогові значення, що відображено у табл. 2 за допомогою трьох рівнів оцінки.

Запропоновані показники (1) – (7) мають частковий

Таблиця 2

Рекомендована шкала оцінки рівня автоматизації HR-процесів та самоменеджменту

№	Показник	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
1	Питома вага працівників в електронній базі (PH _{BC})	до 95%	95–98%	більше 98%
2	Питома вага HR-завдань вирішених через системи електронного управління проектами (PH _{DTA})	до 50%	50%–70%	більше 70%
3	Питома вага завдань вирішених за допомогою ботів (PH _{CR})	до 35%	35%–50%	більше 50%
4	Питома вага нових працівників, що повністю пройшли онбординг-модулі (PH _{OC})	до 80%	80%–85%	більше 85%
5	Питома вага позитивних відповідей у коротких опитуваннях (PH _{POS})	до 60%	60%–70%	більше 70%
6	Питома вага електронних документів у загальному документообігу (PH _{eDOC})	до 50%	50%–70%	більше 70%
7	Питома вага онлайн інтерв'ю (PH _{OI})	до 40%	40%–60%	більше 60%

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8]

Низький рівень свідчить про епізодичне або фрагментарне використання цифрових інструментів в самоменеджменті та HR-процесах. Середній рівень відображає стабільне використання цифрових рішень у ключових HR-процесах, але без повного охоплення.

Високий рівень означає зрілу цифрову практику самоменеджменту та HR-процесів, де більшість операцій відбуваються онлайн у системі, а людина зосереджується на контролі та ухваленні рішень.

Граничне значення низького, середнього та високого рівнів визначено за принципами керованості процесу, технічної досяжності інструментів та ефекту від впровадження в діяльність підприємства. Для кожного показника високий рівень встановлено там, де HR-процеси керовані та відтворювані, більшість операцій виконуються в цифрових інструментах та коливання показника мінімальні. Середній такий собі перехідний стан де значна HR-процесів уже автоматизована, але є вузькі місця де операції здійснюються вручну. Низький рівень свідчить про те, що процес погано керований, присутні нестабільні показники від місяця до місяця, що зону операційних ризиків з помилками, затримками та повторними зверненнями.

Таким чином, запропонована система показників дає змогу кількісно оцінювати рівень автоматизації HR-процесів і практик самоменеджменту, а не обмежуватися загальними судженнями. Вона забезпечує можливість внутрішньої оцінки стану робіт, установлення цільових значень і порівняння результатів між підрозділами та в різні періоди, пов'язуючи заходи з очікуваним ефектом від скорочення тривалості операцій, зменшення частки ручної праці, підвищенням стабільності сервісу. За допомогою цих показників можна впорядковувати інформацію для керівництва, відстежувати виконання встановлених термінів і вимог якості, планувати послідовність цифрових удосконалень і обґрунтовувати черговість інвестицій.

Висновки. Узагальнивши результати дослідження можна зазначити наступне:

1. Опитування HR-фахівців провідних вітчизняних роботодавців свідчить щодо переважання рутинних та комунікаційних операцій у структурі робочого часу HR-менеджера, а також недостатню частку аналітики та розвитку, що підсилює потребу в автоматизації та стандартизації HR-процесів.

2. Систематизовано напрями цифровізації HR-процесів та інструменти самоменеджменту, зіставивши кожен HR-процес із конкретними цифровими інструментами та прикладами їх реалізації.

3. Запропоновано набір з семи показників, які дозволяють кількісно оцінювати рівень автоматизації HR-процесів і практик самоменеджменту на підприємстві.

4. Для кожного показника наведено три рівні автоматизації HR-процесів (низький, середній, високий) з обґрунтованими межами значень, які відображають керованість процесів, можливості інструментарію та потребу в подальшому вдосконаленні.

5. Запропоновані показники не лише відображають ступінь цифрового охоплення HR-процесів, а й можуть буди індикаторами майбутніх проблем та допомагають швидко вжити заходів щодо їх усунення.

6. Використання шкали оцінювання дозволяє кількісно виміряти цифрову зрілість HR-процесів, задати цільові значення, порівнювати підрозділи між собою та пов'язувати кожну ініціативу з очікуваним результатом (швидші процеси, менше ручної роботи, стабільніший сервіс).

7. Методика є універсальною, оскільки її можна адаптувати під будь-яку галузь і розмір підприємства, а за потреби доповнити інтегральним індексом, щоб швидко відстежувати прогрес як у межах компанії, так і по групі підрозділів.

Список використаних джерел:

1. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk S. (2022). Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник, № 1(74). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
2. Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.21623>
3. Work.ua : Сервіс пошуку роботи № 1 в Україні. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/>
4. HR Monitor 2025. (2025). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/dxwkt>
5. Why being in HR is getting tougher and how to break through. (2024). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/ffjhrp>
6. Technology and the Future of Work (factsheet). (2025). CIPD. URL: <https://surl.li/eebztb>
7. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. (2023). Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 4. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>
8. Мішина С.В. (2025). Ключові HR-метрики в системі аналітичного забезпечення HR-процесів. *Ефективна економіка*, № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.48>

References:

1. Varis, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of business processes of personnel management: possibilities of HRM systems]. *Galician Economic Bulletin*, No. 1(74). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090 [in Ukrainian].
2. Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR Professionals Who

Deliver Outcomes. Employment Relations Today, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.21623> [in English].

3. Work.ua : Servis poshuku roboty № 1 v Ukraini [Work.ua: The No. 1 job search service in Ukraine]. Work.ua. Retrieved from: <https://www.work.ua/> [in Ukrainian].

4. HR Monitor 2025. (2025). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/dxwkut> [in English].

5. Why being in HR is getting tougher and how to break through. (2024). McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/ffjhrp> [in English].

6. Technology and the Future of Work (factsheet). (2025). CIPD. URL: <https://surl.li/eebztb> [in English].

7. Khavrova, K.S., & Dobrozhan, D.O. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the process of personnel management]. Economics. Management. Business, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> [in Ukrainian].

8. Mishyna, S.V. (2025). Kliuchovi HR-metryky v systemi analitychnoho zabezpechennia HR-protsesiv [Key HR metrics in the analytical support system for HR processes]. Effective Economy, No. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.48> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 25.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.10.2025 р.