

УДК 331.005.95/96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>

Славкова О.П.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедру публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті визначено, що нові технології мають великі перспективи в розвитку системи управління персоналом. Вони створюють нові шляхи та можливості для більш процвітаючого майбутнього, але поряд з цим також висувують нові виклики. Хоча цифрові технології врадили блиском і майстерністю своїх застосувань, вони поки що не в повній мірі принесли очікувані дивіденди у вищому зростанні продуктивності. Доведено, що діджиталізація не лише відкриває нові можливості, але й ставить перед управліннями складні завдання та виклики. У статті структуровані актуальні цифрові технології HR та розроблено пропозиції щодо їх імплементації в практику роботи сучасних українських підприємств та доведено доцільність застосування цифрових технологій в українській практиці управління персоналом, визначено що найефективніше для впровадження HR-технологій є використання електронних засобів а конкретне програмне забезпечення, зокрема, HR-системи з можливостями комплексної автоматизації набору персоналу. Визначено роль HR у цифровій трансформації розвитку цифрової економіки суспільства. Запропоновано перспективні напрямки використання цифрових технологій задля підвищення ефективності процесу управління персоналом. Обґрунтовано доцільність використання соціальних мереж, комунікаційних роботів (чат-ботів), аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій у програмному забезпеченні для потреб управління персоналом. Сформульовано основні акценти трансформації діяльності HR-менеджера, спричинені можливостями застосування нових цифрових платформ, додатків, систем та способів автоматизації управління HR-процесами, а також компетентнісні та професійні виклики фахівців HR-сфери, пов'язані із необхідністю адаптації до швидкоплинних цифрових рішень, інтелектуалізації та роботизації бізнес-процесів. Виокремлено зміни в умовах діджиталізації, які вимагають від працівників нових навичок та здібностей, що посилює потребу в інноваційних методах навчання, розвитку та мотивації персоналу. Виокремлено переваги та недоліки цифровізації основних HR-функцій в діяльності підприємств. З'ясовано, як діджиталізація HR-функцій дозволяє підприємствам не втрачати кадровий потенціал та забезпечувати стабільність роботи в умовах економічних шоків.

Ключові слова: цифрова трансформація, людський капітал, управління персоналом, HR системи, цифровий спосіб управління.

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Slavkova Olena

Sumy National Agrarian University

The article determined that new technologies have great prospects in the development of the personnel management system. They create new paths and opportunities for a more prosperous future, but along with that they also present new challenges. Although digital technologies have impressed with the brilliance and skill of their applications, they have not yet fully yielded the expected dividends in higher productivity growth. It has been proven that digitalization not only opens up new opportunities, but also presents difficult tasks and challenges to managers. The article structured current digital HR technologies and developed proposals for their implementation in the work practice of modern Ukrainian enterprises and proved the feasibility of using digital technologies in the Ukrainian practice of personnel management, it was determined that the most effective way to implement HR technologies is the use of electronic tools and specific software, in particular, HR - systems with the capabilities of comprehensive automation of personnel recruitment. The role of HR in the digital transformation of the development of the digital economy of society is determined. Prospective directions for the use of digital technologies to increase the efficiency of the personnel management process are proposed. The expediency of

using social networks, communication robots (chatbots), big data analysis, applications and analytics based on artificial intelligence, cloud technologies in software for personnel management needs is substantiated. The main emphasis of the transformation of the HR manager's activities, caused by the possibilities of using new digital platforms, applications, systems and methods of automating the management of HR processes, as well as the competence and professional challenges of HR specialists related to the need to adapt to fast-moving digital solutions, intellectualization and robotization of business processes. Changes in the conditions of digitalization are singled out, which require new skills and abilities from employees, which increases the need for innovative methods of training, development and motivation of personnel. The advantages and disadvantages of digitalization of the main HR functions in the activities of enterprises are highlighted. It has been clarified how the digitization of HR functions allows enterprises not to lose personnel potential and to ensure the stability of work in conditions of economic shocks.

Keywords: digital transformation, human capital, personnel management, HR systems, digital management.

Постановка проблеми. Сучасне геополітичне та економічне середовище заохочує бізнес в використанні цифрових технологій, оскільки ринки, що розвиваються, прагнуть збільшити попит на них, у зв'язку з тим, що вони сприятимуть подальшому зростанню. Цифрова економіка стимулює споживчий попит і дохід, освіту та навчання, а також ефективне використання капіталу та ресурсів, що призводить до посилення їх економічного зростання [1]. На сучасному етапі цифрова економіка є високоефективною системою соціально-економічних зв'язків, а цифрові технології безпосередньо впливають на його ключовий елемент – додану вартість. Проекти цифрової трансформації на сьогодні охоплюють багато сфер економічної діяльності, мають сприяти залученню інвестицій, перетворенню традиційних галузей економіки на ефективне, технологічно сучасне, конкурентоспроможне виробництво та створенню цілого ряду нових можливостей для використання людського потенціалу та управління ним [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку управління персоналом в умовах цифровізації економіки є широко досліджуваним в наукових працях та знаходяться в постійному розвитку. Серед вітчизняних дослідників можемо виділити таких як: Бей Г. [1], Вертюк С. [2], Вороніна В.Л. [10], Гук Ю. [3], Длугопольська Т. [3], Дяків О. [4; 5], Жежуха В. [7], Ільєнко А. [8], Чернікова Н. [10]. Сучасні наукові дослідження покликані до визначенні нових управлінських підходів, що дозволяють не тільки досягти кінцевих цілей бізнес-структур, а й створити технології, що характеризується високим рівнем інноваційності виробничих процесів. Але на сьогодні розвиток економіки ставить нові завдання щодо використання нових технологій управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки.

Формулювання цілей статті. Мета нашого дослідження полягає в напрацюванні нових технологій управління персоналом та вивчення перспектив та можливостей використання цифрових технологій в управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства. Поняття: «цифрова економіка», «економіка знань», «інформаційне суспільство» формують нову економічну систему, яка замінює індустріальну парадигму. Ця економічна модель надає можливість реалізації високо конкурентної продукції з високою доданою вартістю, створювати робочі місця нової якості, ефективно вирішувати соціальні, культурні та екологічні завдання. Тому розвинені країни приділяють прискіпливу увагу щодо гармонійного розвитку системо утворювальних елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки знань [2; 14].

На сьогодні в Європі успішно реалізується стратегія Єдиного цифрового ринку Digital Single Market Strategy (DSM). І на думку європейських експертів, DSM може принести об'єднаній Європі додаткові 415 мільярдів євро щорічно і забезпечити створення сотень тисяч робочих місць. DSM розглядається як основний актив Європи, спрямований на адаптацію європейського суспільства, бізнес-середовища до нових умов ведення діяльності на міжнародній арені. Європейці прагнуть забезпечити ефективний розвиток різних секторів економіки, які використовують цифрові технології для інновацій, щоб вони залишались конкурентоспроможними на глобальному рівні [6].

В свою чергу цифрова HR-трансформація – це зміна HR-операцій шляхом використання навчання та розвитку, отримання прибутку та винагороди, мотивації та підбір персоналу завдяки тому, що менеджер з управління персоналу в сучасних умовах має високі професійно-моральні вимоги та психологічні знання, оскільки є керівником кадрової та соціальної політики, моральних норм колективу, має високі моральні цінності, чітко орієнтований на роботу з людьми та здатний вирішувати нестандартні управлінські завдання, які не мають готових рішень, мислить широко, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персоналом, підтримує самооцінку, ініці-

ативу та творче ставлення кожного працівника [4, с. 266].

Проведення досліджень, пов'язаних із системами управління персоналом вітчизняних підприємств Н.М. Чернікова та Воронін В.Л. зазначає, що зараз існує дві основні проблеми, чому компанії не використовують сучасні системи управління процесами управління персоналом: з одного боку, через додаткові витрати, а з іншого боку, тому що керівники недостатньо обізнані про переваги таких систем і технологій. Багато керівників дотримуються консервативних поглядів і не бажають змінювати існуючий спосіб роботи, іноді не усвідомлюючи необхідності таких змін. Ті ж компанії, які розуміють необхідність переходу до інноваційних методів, систем і технологій управління персоналом, опиняються перед вибором: знайти нових кваліфікованих співробітників, тим самим звільнивши попередніх, або запровадити освітні програми для перенавчання наявних вважають Чернікова Н.М. та Вороніна В.Л. [10].

В даний час традиційні системи управління персоналом трансформуються в управління талантами, навчання і розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. В умовах сучасного цифрового світу співробітники з розвинутою інтуїцією, потрібним рівнем знань, умінь і навичок стають ключовим фактором успіху бізнесу. У сучасному управлінні персоналом простежуються такі тенденції, як: активне використання HR-технологій; передача окремих бізнес-процесів зовнішнім підрядникам на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація кадрових процесів; формування культури навчання; з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці в управлінні персоналом [10].

Останнім часом склалася ситуація, за якої конкурентна перевага підприємства визначається не лише організаційно-економічними факторами, а й забезпеченістю висококваліфікованою робочою силою та управлінням нею. Це пояснюється тим, що сучасне життя та економіка розвиваються дуже динамічно, а технологічні елементи виробничого процесу швидко застарівають. Тому організації змушені швидко адаптуватися не тільки до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а й до швидкості цих змін. Аналіз існуючих підходів показав, що управління персоналом є важливою складовою будь-якої організації, як і управління матеріальними та фінансовими ресурсами.

Досвід таких компаній як: Dropbox, Microsoft, Evernote, Airbnb, LivePerson та Capital One Innovations Lab показав, що можна виділити принципи побудови робочого простору для максимізації віддачі роботи персоналу [12; 13].

По-перше, в офісі має бути достатньо простору. Якщо офіс є тісним, працівники знахо-

дяться у постійному напруженні, що зменшує продуктивність.

По-друге, офіс має бути різноманітним. Це потрібно для «зміни обстановки», коли працівник втрачає продуктивність в монотонних умовах «однакового» простору. Різний дизайн стимулює креативність.

По-третє, робочий простір має бути функціональним та забезпечувати можливість виконання різноманітних завдань без відриву від поточного робочого процесу (наприклад, прийняття важливого дзвінка в галасливому open space є складним, тому в достатній кількості мають бути спеціальні кімнати).

По-четверте, необхідним є місце для комунікації (формальна, неформальна). Оскільки співробітництво команд різних відділів компанії є невід'ємною частиною робочого процесу, слід розробити зручну зону для команд, де вони працювати разом необмежену кількість часу.

По-п'яте, необхідно створити зону відпочинку з необмеженим доступом та місце, де можна було б перекусити під час робочого дня, що сприятиме можливості зробити перерву. Це знижує рівень стресу та ризик «перегорання» працівника.

По-шосте, дизайн та планування офісу має відображати корпоративну культуру компанії, її мету та ідею. Таким чином, фізичні умови праці можуть мати значний вплив на організацію роботи персоналу, тому ергономіці робочих місць та офісу загалом має приділятися не менше уваги [8, с. 124].

На рисунку 1 показано роль HR у цифровій трансформації.

HR у тісній співпраці з IT-відділом керує цифровою трансформацією організації для підтримки екосистеми цифрової еволюції. Для цього має бути створений так званий штат і «цифрове мислення» для спрощення процесів і підвищення ефективності роботи. Дані про пріоритети HR-фахівців щодо інвестицій у рекрутингову діяльність. Як видно зі статистики, сайти компаній є найважливішим елементом підбору персоналу, наступним пріоритетом є система відстеження заявок (рис. 2).

Слід зазначити, що навіть сфери, які раніше не вважалися технологічними, були змушені налагодити тісну співпрацю з IT-сектором, щоб прискорити процеси трансформації та оцифрування в надзвичайних обставинах (пандемія, війна).

Проектування та функціонування сучасної системи управління персоналом є передусім інформаційним процесом, що визначає широкі можливості використання цифрових технологій у відповідних процесах.

Тому нові показники процесу комп'ютеризації підприємства повинні включати: програмне забезпечення, що підтримує реалізацію основних процесів управління; кількість персональ-

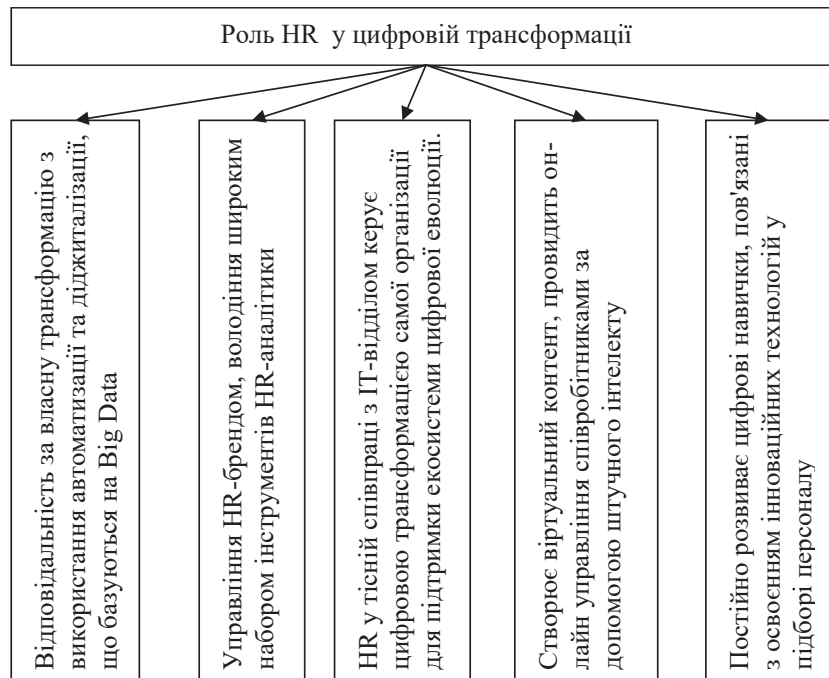


Рис. 1. Роль HR у цифровій трансформації

Джерело: адаптовано автором на основі [3; 9; 12]



Рис. 2. Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [1; 10; 11]

них комп'ютерів; кількість інтернет-провайдерів; Кількість Інтернет-серверів; Кількість користувачів Інтернету; середньорічні темпи зростання Інтернету тощо [7].

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене вважаємо, що використання цифрових технологій задля підвищення ефективності процесу управління персоналом є новітнім та перспективним для перспективні напрямки розвитку. В цьому напрямку доцільно використовувати соціальні мережі, чат-боти, аналіз великих масивів даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій у програмному забезпеченні для потреб управління персоналом. Трансформація діяльності HR-менеджера, спри-

чинена можливостями застосування нових цифрових платформ, додатків, систем та способів автоматизації управління HR-процесами, а також компетентності та професійні виклики фахівців HR сфери, пов'язана із необхідністю адаптації до швидкоплинних цифрових рішень, інтелектуалізації та роботизації бізнес-процесів. Основні зміни в умовах діджиталізації, які вимагають від працівників нових навичок та здібностей посилюють потребу в інноваційних методах навчання, розвитку та мотивації персоналу. Ми вважаємо, що діджиталізація HR-функцій дозволяє підприємствам не втрачати якісний кадровий потенціал та забезпечувати стабільність роботи в умовах економічних шоків.

Список використаних джерел:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
2. Вертюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки науково-дослідного зв'язку*. 2016. № 2 (42). С. 51–58.
3. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 62. С. 13–18.
4. Дяків О.П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник наукових праць «Проблеми економіки та управління» за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів. 2010. № 668. С. 263–266.
5. Дяків, О. Трансформація ролей HR-менеджера в цифрову добу. *Підприємство та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 26–28 трав. 2022 р.* Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 36–38.
6. Європа формує новий цифровий ринок. Чому Україна поза ним? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric/economy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogorinku.html>
7. Жежуха В.Й., Малиновська Ю.Б., Петришин Н.Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89–92.
8. Ільєнко А. В. Використання інноваційних технологій Agile, Design Thinking та ергономіки робочого простору в управлінні персоналом в IT сфері. 2017. С. 122–125.
9. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b4031fcd-c50d-4ea8-9abb-d5b5b16e2e31/content>
10. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.
11. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806>
12. OECD Digital Economy Papers 20716826/ The Digitalisation of Science, Technology and Innovation. URL: <https://www.oecd.org/science/inno/the-digitalisation-of-science-technology-and-innovation-b9e4a2c0-en.htm>
13. The New Digital Economy How it will transform business. *A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP*. URL: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/the-new-digital-economy.pdf>
14. Tymoshenko, M., Saienko, V. Serbov, M. Shashyna, M., Slavkova, O. (2023). The impact of industry 4.0 on modelling energy scenarios of the developing economies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 1(48), 336–350. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3941>
15. Irtyshcheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., Ishchenko O. The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. Vol. 5. No 1. P. 25–36.
16. Kramarenko I., Irtyshcheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., Tubaltseva N. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*. 2022. P. 175–186.

References:

1. Bej, G.V., Sereda, G.V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologiih pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekononika ta organizaciya upravlinnya*, no. 2 (34), pp. 93–101.

2. Vertiuk, S.M., Pilinskyi, V.V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Determination of the priority areas of development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovi zapysky naukovodoslidnoho zv'iazku*. 2 (42), pp. 51–58.
3. Dluhopolska, T.I., Huk, Yu.V. (2021). Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in the field of HR: directions, problems and opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. no. 62, pp. 13–18.
4. Dyakiv, O.P. (2010). HR-sluzhba v realizatsii kadrovoi polityky orhanizatsii. Upravlinnia innovatsiinym protsesom v Ukraini: problemy, perspektyvy, ryzyky [HR service in the implementation of the personnel policy of the organization]. «Problemy ekonomiky ta upravlinnya» za materialamy Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferenciyi. Lviv. 668 p., pp. 263–266.
5. Dyakiv, O. (2022). Transformatsiia roli HR-menedzhera v tsyfrovu dobu [Transformation of the HR manager's role in the digital age]. *Pidpriemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv* : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Ternopil, 26–28 trav. 2022 r. Ternopil : ZUNU, pp. 36–38.
6. Yevropa formuie novyi tsyfrovyi rynek. Chomu Ukraina poza nym? [Europe is forming a new digital market. Why is Ukraine outside of it?]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogorinku.html>
7. Zhezhukha, V.Y., Malynovska, Yu.B., Petryshyn, N.Ya. (2018). Indykatory aktyvizuvannya diialnosti pratsivnykiv komunikatsiinoi systemy u konteksti reinzhynirynhu informatsiinykh potokiv pidpriemstv [Indicators of activity activation of communication system employees in the context of reengineering information flows of enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 89–92.
8. Iliencko, A. V. (2017). Vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii Agile, Design Thinking ta erhonomiky robochoho prostoru v upravlinni personalom v IT sferi [Use of innovative Agile technologies, Design Thinking and ergonomics of the workspace in personnel management in the IT sphere], pp. 122–125.
9. Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Personnel management in the digital economy]. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b4031fcd-c50d-4ea8-9abb-d5b5b16e2e31/content>
10. Chernikova, N.M. Voronina, V.L. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in the management of HR processes at domestic enterprises]. *Transformacijna ekonomika*. 3 (03). S. 70–75.
11. Yak ukrainska HR-industriia vidpovidaie na vyklyky sohodennia ta hotuietsia do maibutnoho: HR Innovation Research [How the Ukrainian HR industry responds to today's challenges and prepares for the future: HR Innovation Research]. Available at: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806>
12. OECD Digital Economy Papers. Available at: Available at: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826/ The Digitalisation of Science, Technology and Innovation. Available at: <https://www.oecd.org/science/inno/the-digitalisation-of-science-technology-and-innovation-b9e4a2c0-en.htm>
13. The New Digital Economy How it will transform business. A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP. Available at: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/the-new-digital-economy.pdf>
14. Tymoshenko, M., Saienko, V. Serbov, M. Shashyna, M., Slavkova, O. (2023). The impact of industry 4.0 on modelling energy scenarios of the developing economies [The Impact of Industry 4.0 on Modeling Energy Scenarios of Developing Economies] *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1(48), pp. 336–350. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3941>
15. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., & Ishchenko O. (2021). The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. *International Journal of Data and Network Science*, vol. 5, no. 1, pp. 25–36.
16. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., & Tubaltseva N. (2022). Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*, pp. 175–186.

E-mail: olena.slavkova.snau@gmail.com