

Розділ 4

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКОЮ СКЛАДОВОЮ БІЗНЕСУ В ПРОМИСЛОВОСТІ

■ *к. е. н., доц. О. С. Мороз*

- 4.1 Управління людською складовою бізнесу як чинник промислового менеджменту в умовах цифрової трансформації.
- 4.2 Цифровізація процесів управління персоналом суб'єктів господарювання в промисловості в умовах цифрової трансформації.
- 4.3 Вплив цифрової трансформації на сучасні комплексні системи управління людськими ресурсами внаслідок їх автоматизації.

Висновки

Список використаних джерел

4.1 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКОЮ СКЛАДОВОЮ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ПРОМИСЛОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Успіх діяльності будь-якого підприємства (організації, установи, закладу тощо) багато в чому залежить від людської складової бізнесу – її співробітників, які є одним з найважливіших ресурсів бізнесу, необхідним для досягнення усіх його цілей і розв'язання встановлених перед ним завдань. Від раціонального та ефективного використання саме цього ресурсу бізнесу безпосередньо залежать його економічні та інші можливості здійснення ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки. Зважаючи на те що обов'язковим, а в окремих випадках визначальним, ресурсним елементом будь-якого

бізнес-процесу є людські ресурси (англ. *human resources*), що перетворюються в процесі їх залучення до певної бізнесової структури на персонал (англ. *personnel*), їх дослідження має набути системного характеру і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Отже, певний *кадровий склад* (англ. *cadres* або *staff*), що являє собою людську складову будь-якої бізнесової структури, який, на підґрунті максимального використання наявних якісних характеристик існуючої робочої сили, трудового потенціалу та усіх наявних можливостей для підвищення продуктивності праці та якості її результатів роботи, є одним з найбільш вагомих чинників впливу на внутрішнє середовище будь-якого об'єкту управління. Відповідно до цього управління людським ресурсом (англ. *human resources management, HR*), як і управління персоналом певного підприємства (менеджмент персоналу, кадровий менеджмент – *personnel management*) є як багатограним, так і виключно складним процесом, який має свої специфічні властивості, закономірності та складності.

Розробка методів, способів та механізмів ефективного управління людською складовою будь-якої бізнесової діяльності (незалежно від форм власності та професійної (галузевої) спрямованості її діяльності) з метою підвищення результативності його роботи як у поточному часі, так і в довгостроковій перспективі, забезпечивши сталий стан та стабільний розвиток бізнесу, підвищивши його конкурентоспроможність є *актуальним* та *загребуваним* з практичної точки зору напрямом дослідження.

Особливої актуальності зазначені напрями дослідження набувають у зв'язку з суттєвим підвищенням ролі та значення людського чинника у бізнесовій діяльності у зв'язку з широким впровадженням у практичну діяльність цифрових процесів та технологій, що у вітчизняних реаліях найчастіше позначається термінами *диджиталізація* або *цифрова трансформація*, які створюють нові чинники функціонування бізнесових структур та подальшого їх розвитку за умов розвитку і злиття автоматизованого виробництва,

обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з мінімізацією втручанням людини в операційні процеси, що знайшло назву 4-ї промислової революції або Індустрія 4.0 (англ. *Industry 4.0*), які базуються на використанні великих баз даних (англ. *Big Data*) в усіх сферах суспільного життя.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених в галузі управління людським чинником економічних відносин можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Гілкі, В. Врума, А. Єгоршин, А. Китова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескон, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та ін. Значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних з підвищенням продуктивності, результативності та ефективності управління персоналом, ефективного використання трудового потенціалу, оцінки персоналу та мотивації його трудової діяльності зробили такі відомі вітчизняні вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, Н. Войнаренко, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, А. Тельнов, А. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна та ін. Також заслуговують на увагу дослідження концептуальних засад впливу цифрової економіки та механізмів переходу до неї, цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу які розглядаються як у роботах зарубіжних вчених: Дж. Берсін, Р. Біссоло, Т. Бондарук, Т. Давенпорт, С. Ерлі, Е. Кеннеді, А. Мануті, Д. Уодділл, так і в роботах вітчизняних авторів, зокрема: В. Воронкової, Ф. Єрешко, А. Колеснікова, В. Макарова, Р. Мещерякова, В. Мінакова, Т. Толстих, В. Цветкова, Е. Шкарупета та ін.

Дослідження ринку цифрових HR-технологій, трендів і тенденцій цифровізації роблять провідні міжнародні консалтингові компанії, серед яких варто виділити дослідження від Deloitte, EY, Gartner, KPMG, SAP, Capterra тощо.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених і величезний накопичений

практичний досвід з управління людськими ресурсам загалом та персоналом, зокрема, існує потреби подальшого вдосконалення методів, способів та механізмів як управління, так і підвищення ефективності використання трудового потенціалу в умовах цифрової трансформації як суспільства загалом, так і окремих галузей господарської діяльності. Цифровізація економіки загалом та її вплив на суспільно-економічні та соціальні відносини, зокрема, суттєво посилює актуальність застосування передових систем та механізмів, що забезпечують зростання продуктивності, ефективності та результативності використання носіїв робочої сили через трансформацію механізмів управління людьми.

Метою дослідження є висвітлення впливу цифрової трансформації на зміни, що відбуваються в процесі управління людською складовою бізнесу як певного чинника промислового менеджменту під впливом впровадження цифрових технологій у HR-менеджменті.

Для досягнення визначеної мети встановлено необхідність розв'язання наступних основних завдань:

- висвітлити питання, що пов'язані з управлінням людською складовою бізнесу з погляду чинника промислового менеджменту в умовах цифрової трансформації;
- дослідити результати цифровізації процесів управління персоналом на суб'єктах господарювання в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати вплив цифрової трансформації на сучасні комплексні системи управління людськими ресурсами шляхом їх автоматизації;
- зробити висновки щодо впливу цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу.

Серед сучасних дослідників проблем, пов'язаних з менеджментом, не існує однозначного визначення поняття *промисловий менеджмент*. Серед найбільш розповсюджених точок зору існує ототожнення цього поняття, зокрема, з таким визначеннями як [1]:

- *менеджмент промислового виробництва* – особливий вид управлінської професійної діяльності, орієнтованої

на формування і використання ресурсів промислового підприємства заради вирішення встановлених завдань та досягнення визначених кінцевих цілей;

- *менеджмент підприємства* – процес управління підприємством, який поділяється на генеральний менеджмент (вище керівництво (топменеджмент), яке бере участь в процесі визначення стратегії існування та розвитку бізнесу, формує основні політики підприємства, визначає завдання, здійснює спрямування процесів планування і контролю) і менеджмент на рівні підрозділів, основні функції якого полягають в постановці і вирішенні завдань на рівні відділу, розподіл обов'язків, організації ефективної роботи співробітників;

- *виробничий менеджмент* – процес ефективного і раціонального управління будь-яким виробничим підприємством (заводом, комбінатом, фабрикою, або будь-якою іншою господарською бізнесовою організацією виробничого призначення), спрямований на трансформацію матеріалів та інформації на підприємстві з тим, щоб продукція отримала більш високий попит в умовах ринку, а ефективність роботи виробничого підприємства змінилася в кращу сторону.

Водночас необхідно зазначити, що кожна бізнесова організація як суб'єкт господарювання (незалежно від сфери та виду діяльності, форми власності, мети її існування тощо) являє собою досить складну техніко-економічну і соціальну систему, що відображає її індивідуальність і специфіку, яка відображає доволі широке коло проблем і питань, які дуже тісно пов'язані між собою. При цьому загальні функції менеджменту набувають певну конкретну специфіку, по-своєму реалізуючись на кожному рівні управління й у кожній сфері діяльності (стратегічний менеджмент, маркетинг (ринковий менеджмент), логістика (управління товарорухом), виробничий менеджмент, технічний менеджмент, кадровий менеджмент, фінансовий менеджмент, інноваційно-інвестиційний менеджмент, інформаційний менеджмент, екологічний менеджмент, ризик-менеджмент тощо), що обумовлює необхідність систематизованого управління всіма напрямками управління

діяльністю бізнесової організації. До цієї проблеми неодноразово звертались як фундатори школи наукового менеджменту (зокрема, Фредерік Тейлор вперше звернувся до терміну промисловий менеджмент як до спільної діяльності керуючих і робітників), так і їх послідовники, які внесли істотний внесок у подальший розвиток теорії і практики менеджменту, зокрема, сформулювавши основні вимоги до менеджерів (А. Файоль), визначивши принципи штабного управління (Г. Емерсон), впровадивши теорію людських відносин (Е. Мейо), психологію управління (Ф. Гилбрет і Л. Гилбрет), теорію лідерства (Г. Гантт) та соціальну конфліктологію (М. Фоллет), визначивши складові впливу менеджменту на розвиток суспільства (О. Шелдон) тощо.

Сутність та змістовне наповнення сучасної концепції *промислового менеджменту* як менеджменту, що передбачає *управління всією діяльністю* бізнесової структури (певного суб'єкту господарювання), найважливішою та об'єднуючою складовою якої є *здійснення виробничої діяльності*, а інші напрями діяльності (і відповідно управління ними) спрямовані на забезпечення функціонування основи бізнесу, з'явилося у 1952 р. в Кембриджі (штат Массачусетс, США), де з метою виховання, так званого «ідеального менеджера», за спонсорській підтримці Альфреда П. Слоана (випускника Массачусетського технологічного інституту, головного виконавчого директора *General Motors*) була заснована *Школа промислового менеджменту* Массачусетського технологічного інституту (англ. *MIT Sloan School of Management*) [2].

Розвиток інформаційних технологій та диджиталізація, впливають на розвиток промислового (індустріального) менеджменту що дозволяє зробити висновок про те, що світова економіка знаходиться на порозі формування нових (постіндустріальних) форм прояву промислового менеджменту, «успіх» якого буде визначатися не тільки та не стільки досягненнями в розвитку техніко-технологічних та організаційних аспектів виробничої діяльності, але і в значній мірі рівнем розвитком інтегрованих методів управління, що містять, зокрема, елементи інформаційних програмованих технологій з використанням великих баз даних, поліпшення

якості, поставок точно в строк, бережливого виробництва і управління ланцюгами поставок тощо. Саме знання закономірностей і принципів поступової трансформації бізнесової діяльності з використанням інструментальних схем управління бізнесовою структурою загалом та її структурними елементами, зокрема, дозволяє створити необхідний стратегічний інтелектуальний ресурс бізнесу і ключовий фактор його конкурентного успіху. Зазначені елементи *інтегрованого промислового менеджменту* мають дозволити бізнесовій організації передбачувати кризові явища, мінімізувати їх можливі наслідки для бізнесу та забезпечити можливість їх подолання за рахунок, зокрема, таких організаційно-економічних заходів управління як [3]:

- проведення моніторингу проблемних внутрішніх ситуацій на підприємстві та негативного впливу зовнішнього середовища на бізнес;
- удосконалення організаційної структури бізнесу і зв'язків між окремими її елементами, як на стратегічному, так і на функціональному рівнях;
- адаптація системи управління і антикризових заходів до внутрішніх умов функціонування підприємства та зовнішніх чинників впливу на нього;
- раціоналізація використання існуючих та залучених ресурсів для вирішення проблемних (кризових) ситуацій та мінімізації їх впливу на підприємницьку діяльність;
- удосконалення усіх бізнес-процес, в першу чергу інформаційного забезпечення між структурними підрозділами бізнесової структури;
- забезпечення вчасного реагування, на засадах ефективного контролінгу, на виникнення будь-яких відхилень від визначеного регламенту в цілому та виникнення проблемних ситуацій, зокрема, з прийняттям відповідних управлінських рішень щодо їх усунення та мінімізації впливу кризових ситуацій на бізнесову діяльність;
- здійснення диференціації та раціоналізації методів, способів та механізмів управління на підґрунті впровадження

інформаційних технологій та програмних продуктів, спрямованих на інтенсифікацію діяльності, її оптимізацію та раціоналізацію, пошук актуальної та об'єктивної інформації, необхідної для розробки адекватних управлінських рішень, впровадження інноваційних стратегій, що сприяють розвитку бізнесу тощо;

- приділення особливої уваги людської складової бізнесу – відповідності її наявних кількісних та якісних характеристик і показників вимогам, що суттєво змінюються, наявності трудового потенціалу і можливостей до його використання, рівню корпоративної культури та напрямам її спрямування, розбудові взаємовідносин в трудовому колективі, кадровим проблемам та розв'язанню конфліктних ситуацій, що виникають як безпосередньо в бізнесовій організації, так і суспільному житті загалом.

Так, з погляду промислового менеджменту, який передбачає управління всією діяльністю бізнесової структури (певного суб'єкту господарювання), де найважливішою та об'єднуючою складовою є здійснення виробничої діяльності, *людська складова бізнесу* є одним з найважливіших його чинників, бо будь-який процес виробництва є процесом поєднання трьох його основних чинників – *«предмету праці»*, після впливу на який отримуємо потрібний результат, *«засобів виробництва»*, за допомогою яких здійснюється вплив на предмет праці для отримання потрібного результату і *«робочої сили»* (власником якої є *наймані працівники*), що особисто та/або за допомогою засобів виробництва впливає на предмет праці для отримання потрібного результату.

Відносини між власниками робочої сили та роботодавцями (власниками предметів праці і засобів виробництва) мають характер *соціально-економічних відносин* – тих відносин, які виникають між *людьми* з приводу виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних і духовних благ, основою і ядром яких становлять відносини власності на предмети праці, засоби виробництва і виготовлений продукт [4]. Тобто, в концепції промислового менеджменту визначальними для існування та розвитку бізнесу є саме соціально-економічні відносини – відносини,

що визначають *провідну роль* людської складової бізнесу з приводу виробництва, розподілу, обміну й споживання.

Понятійно-категоріальний апарат, що визначає характеристику процесу управління людською складовою бізнесу, передбачає висвітлення як управління людськими (трудовими) ресурсами, залученими до певної бізнесової діяльності, так і персоналом (кадровим складом) певного підприємства з погляду висвітлення цілеспрямованої діяльності цілісної управлінської системи підприємства, включно з розробкою концепції і стратегії та політики існування ті розвитку цієї складової бізнесу, принципів, методів та механізмів здійснення цієї управлінської діяльності тощо. Тому цей апарат є доволі широким і будь-яке його визначення буде недостатньо повним.

Основою людської складової бізнесу є *власники певної робочої сили* – здатності працівників (завдяки наявності певного рівня знань, вмінь, навичок, трудового досвіду тощо) впливати на предмети праці (особисто та/або за допомогою засобів виробництва) для отримання необхідного для бізнесу результату. При цьому здійснення управлінського впливу на цю складову бізнесу (носіїв якісних характеристик робочої сили) має суттєві *особливості*, які викликані тим, що об'єкти управління в даному випадку (працівники): **а)** мають різну (за індивідами, місцем та часом події) реакцію на однаковий управлінський вплив, при чому наявна реакція не завжди відображає їх реальне ставлення до події (впливу); **б)** мають свою власну (індивідуальну) точку зору на події, що відбуваються, та ситуації, що склались [5].

Така специфічність функціонування людської складової бізнесу призвела до використання, як в науково-дослідницькому середовищі, так і в практичній діяльності, до *декількох її визначень*, які хоча і мають один і той же об'єкт управлінського впливу, відрізняються певною специфікою в підходах до їхнього формування, розвитку і використання, стимулювання та мотивації їх діяльності, розбудови взаємовідносин між найманими працівниками та власниками бізнесу (уповноваженими ними органами) тощо. Найбільш вживаними серед зазначених визначень є, зокрема,

«людські ресурси», «персонал», «кадри», «людський капітал» (англ. *human capital*, *HC*) [6].

З погляду власників бізнесу, серед *основних вимог (побажань)* до його людської складової можна зазначити, зокрема [7]:

- *максимальна реалізація (використання) наявних якісних характеристик робочої сили* – шляхом здійснення певного комплексу заходів, в тому числі з: **а)** відповідної організації робочих місць (оснащення, планування, організація обслуговування, забезпечення безпечних умов праці тощо); **б)** оптимізації та раціоналізації організації виробництва загалом та трудових процесів, зокрема (спеціалізація та кооперація, координація, нормування, регламентація тощо); **в)** вдосконалення компенсаційної політики (організація оплати праці, як компенсація витрат робочої сили з урахуванням її ринкової вартості, результатів діяльності працюючих, наявних фінансових можливостей бізнесу та вимог чинного законодавства та існуючих нормативно-правових актів);

- *виявлення та розвиток трудового потенціалу працівників* – за допомогою заходів з реалізації HR-стратегії через реалізацію, зокрема: **а)** кадрової політики (в частині підбору, відбору та комплектування персоналу, його переміщень тощо); **б)** політики оцінювання як кандидатів на працевлаштування та працюючих, так і результатів їх праці; **в)** політики розвитку персоналу (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, освоєння передового досвіду, розвиток трудової кар'єра тощо);

- *забезпечення необхідної для здійснення бізнесової діяльності трудової поведінки працівників, спрямованої на досягнення необхідних результатів* – з використанням процедур, передбачених у тому числі: **а)** корпоративною (організаційною) культурою бізнесової структури (забезпечення сприйняття більшістю працюючих загальних поведінкових стереотипів, групових норм поведінки, проголошуваних цінностей та принципів, складу мислення та інтеграційних символів тощо); **б)** мотиваційною політикою (системи мотивів та стимулів, котрі шляхом спонування, переконання та примушення підштовхують працюючого до трудової поведінки, яка має забезпечувати досягнення необхідного для бізнесу

результату); **в**) соціальною політикою (системи заохочень, пільг та компенсацій, які створюють сприятливі умови (як внутрішні, так і зовнішні) для здійснення бізнес-діяльності та її розвитку).

Способи, методи та механізми застосовування людської складової бізнесу в першу чергу залежать від *відношення його власника до цієї складової* [8]:

- *як до товару* – у вигляді певної частини окремих бізнес-процесів з порівняння відношення до засобів виробництва та предметів праці. В цьому випадку людська складова бізнесу розглядається як певна кількість окремих робітників, що мають виконувати певні визначені для них трудові функції, а задачі власників бізнесу полягають в забезпеченні: **а**) виробничого процесу необхідними ресурсами; **б**) компенсації власникам робочої сили покриття обов'язкових витрат, необхідних для їх існування та відтворення робочої сили (з урахуванням усіх її складових); **в**) задоволеності виконавців трудових функцій;

- *як до ресурсу* – з позиції необхідних умов забезпечення результативності та ефективності функціонування бізнесу та створення можливостей його розвитку в подальшому. З цієї точки зору людська складова бізнесу виступає у вигляді збалансованого трудового колективу, спрямованого на досягнення визначеної мети та вирішення встановлених завдань і підхід до цієї частини бізнесу ґрунтується як на компенсації ринкової вартості робочої сили (з урахуванням її складових) кожного окремої складової цієї частини (члена трудового колективу), так і впровадженні систематизованого комплексу заходів, стимулюючих та мотивуючих кожного з працівників на досягнення встановлених показників у роботі та їх покращення разом із забезпеченням як необхідної поведінки працюючих та взаємовідносин між ними (на особистому, груповому та між груповому рівнях), так і лояльності членів трудового колективу до виконуваної роботи та бізнесу загалом;

- *як до складової частини капіталу* – розглядається як суттєва складова бізнесу, що визначає умови існування та функціонування бізнесу, ефективність його діяльності та її доцільність, як правило, у вигляді певної команди партнерів, об'єднаних

спільним прагненням досягнення визначеної мети, що виступають у ролі співвласників бізнесу, або уповноваженими особами для участі у формуванні стратегії бізнесу та здійснення заходів щодо визначення політик бізнесу й їх реалізації. Визначається залежно від важливості, значення та ролі, що виконує певне робоче місце (посада) в функціонуванні та розвитку бізнесу, отриманні його результатів, а також можливих наслідків для бізнесу невиконання (неякісне виконання) покладених на працівника, який працює на цьому місці, обов'язків та наданих повноважень, з урахуванням рівня відповідності якісних характеристик цього працівника існуючим вимогам, для роботи на цьому робочому місці (посаді). Визначальною складовою такого ставлення до людської складової бізнесу є забезпечення залученості її представників до бізнес діяльності та побудова з ними партнерських відносин.

У зв'язку з такою широкою специфікою підходів до визначення людської складової бізнесу, існує досить багато неоднакових підходів щодо визначення понять, пов'язаних з її управлінням, де одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління тощо. Серед найбільш застосовуваних *підходів до визначення управління людською складовою бізнесу* можна, зокрема, зазначити підходи, що формулюють цей процес з погляду [9]:

- *цілісної системи* – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані;

- *функціональної сфери діяльності* – визначення потреби в необхідних людських ресурсах до залучення та використання їх в бізнесовій діяльності, а також структурування та організації виконуваних ними робіт, визначення політики компенсацій, винагород та соціальних послуг, політики участі в досягненні успіху бізнесу, управлінні витратами на їх використання;

- *системи прийняття управлінських рішень* – система розробки і реалізації взаємопов’язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання соціально-економічних відносин праці та зайнятості;

- *методології здійснення процесу* – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов’язаних напрямків і видів діяльності;

- *системного підходу* – врахування взаємозв’язків між окремими аспектами управління персоналом, що віддзеркалюється:
а) у розробці та визначенні кінцевих цілей діяльності та встановленні завдань, що потребують розв’язання; **б)** визначенні напрямів та шляхів досягнення цілей та розв’язання задач; **в)** створенні відповідного механізму управління, який мусить забезпечити комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом;

- *мотиваційного підходу* – розробки системи стимулів та формування мотиваційних установок щодо формування трудового колективу та використання трудового потенціалу працівника відповідно до завдань, які стоять перед певною бізнесовою організацією;

- *інтеграційного підходу* – поглиблення взаємодії та взаємозв’язків між усіма компонентами цілісної системи управління бізнесом як по вертикалі (між рівнями управління і підрозділами), так і по горизонталі (по стадіях життєвого циклу організації), а також її організаційної культури та узгодженості економічних інтересів усіх учасників та зацікавлених осіб.

Отже, можна зробити висновок, визначивши процес *управління людською складовою бізнесу* як цілеспрямовану діяльність керуючої підсистеми бізнесу включно з розробкою та реалізацією як стратегії існування та розвитку цієї частини бізнесу та концепцій політики бізнесу щодо кола питань, пов’язаних з цим, так і принципів, способів, методів, систем та механізмів управління власниками робочої сили, що задіяні в бізнесовій діяльності, з метою підвищення результативності та ефективності функціонування бізнесу в поточному часі та в перспективі.

З урахуванням того, що будь-яка функціональна складова промислового менеджменту (маркетинг, логістика, виробничий, фінансовий, інвестиційний тощо) мають як стратегічну, так і тактично-політичну й оперативну складові, цілісну *систему управління людською складовою бізнесу* можна представити як інтеграцію трьох взаємопов'язаних її підсистем, а саме [10]:

- *стратегічної підсистеми* у вигляді управління людським капіталом та людськими ресурсами (НС-стратегія та HR-стратегія);
- *тактико-політичної підсистеми* у вигляді тактичних напрямів реалізації стратегії, формалізованих у вигляді комплексу політик управління персоналом бізнесової структури (щодо формування трудових колективів, оцінювання персоналу та розвитку його трудового, організації процесів оптимального та раціонального використання персоналу, компенсаційно-мотиваційної та соціальної політики тощо);
- *оперативної підсистеми* комплексу заходів кадрового менеджменту щодо організації здійснення різних аспектів кадрового діловодства, а також формування, погодження, затвердження та реалізації широкого кола процедур, положень та регламентів здійснення кадрової роботи в бізнесовій структурі.

Особливого значення, з погляду стратегічного підходу до управління людською складовою бізнесу, має бути приділено формуванню та розвитку *людського капіталу* бізнесової структури – сформованому та розвиненому в результаті інвестицій і накопиченого людиною певного запасу здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій тощо, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері бізнесової діяльності, сприяючи зростанню ефективності цій діяльності і впливаючи на зростання доходів та отриманню бажаних результатів як для власників бізнесу, так і особисто для себе.

Визначення поняття «людський капітал» доцільно диференціювати залежно від рівня його дослідження [11]:

- *на особистісному рівні* – це знання, навички, здоров'я та інші продуктивні характеристики людини, які вона використовує в економічній діяльності;

- на рівні суб'єктів господарювання – сукупна кваліфікація та професійні компетенції всіх працівників бізнесової структури, а також його здобутки у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;

- на макроекономічному рівні – включає накопичені вкладення в освіту, професійну підготовку, оздоровлення тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни. Цей рівень включає в себе всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян країни (за виключенням повторного рахунку).

При цьому, з погляду власників бізнесу, більш важливим для існування та розвитку бізнесової діяльності є не лише наявність людського капіталу бізнесової структури, а можливість максимальної реалізації її трудового потенціалу через використання накопиченого *інтелектуального капіталу* (англ. *intellectual capital*) – інтелектуальних здатностей людей у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної діяльності людиною індивідуально або в рамках певного колективу і підвищують ефективність праці й доходи. Основними складовими інтелектуального капіталу є [12]:

- *когнітивний капітал* бізнесу (англ. *cognitive capital*) – володіння бізнесовою структурою певним *людським капіталом* бізнесової структури у вигляді наявності потрібних знань, навичок, досвіду, творчих здібностей, креативного способу мислення, моральних цінностей, культури праці тощо;

- *організаційний (структурний) капітал* бізнесу (англ. *organizational capital*) – наявність у бізнесу необхідних патентів, ліцензій, ноу-хау, програм, товарних знаків, промислових зразків, конструкторська-технічного й програмного забезпечення, організаційно-виробничої структури, корпоративної культури тощо;

- *інтерфейсний капітал* бізнесу (англ. *interface capital*) – володіння бізнесом загалом та окремими його структурними підрозділами, зокрема, необхідними зв'язками з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади тощо),

інформацією про них та історію їх взаємин з партнерами, торговельною маркою (певним брендом) тощо.

Отже, людський капітал бізнесової структури, як одна з частин людської складової бізнесу, вимагає особливо прискіпливої уваги до його формування та розвитку з врахування впливу ряду чинників, зокрема: **а)** наявність у співробітників певних особистісних здібностей, необхідних до здійснення певного виду трудової діяльності; **б)** готовність та бажання певної особи здійснювати визначений вид трудової діяльності; **в)** наявність у бізнесу можливостей залучення та вдосконалення певної особи здійснювати визначений вид трудової діяльності.

Стратегічна концепція існування та розвитку людської складової бізнесу є перетворення його ставлення по відношенню як до власної діяльності в бізнесовій структурі, так і до бізнесового середовища певного суб'єкту господарювання від стану задоволеності через лояльне ставлення до залученості персоналу (англ. *employee engagement*) – ставлення до як до власної справи та власного підприємства. Система управління людської складової бізнесу, що ґрунтується на забезпеченні високого рівня залученості співробітників (англ. *high involvement approach to HRM*, *HNHR M*) прагне не просто спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками, а волітиме управляти поведінкою співробітників (технологічною, виробничою та трудовою) шляхом їх ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням, що може одночасно підвищувати також і здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат тощо [13].

У період розвитку цифрових платформ і технологій, становлення Індустрії 4.0 для того, щоб забезпечити підприємство потрібними кадрами, що володіють необхідними компетенціями, що базуються як на цифрових знаннях та вміннях (англ. *Digital Skills*), так і на певних універсальних непрофесійних якостях, які допомагають взаємодіяти між собою в команді незалежно від сфери діяльності, що позначаються терміном «м'які навички» (англ. *Soft Skills*) та допомагають швидше адаптуватися до змін

на ринку праці та переорієнтуватися в разі втрати актуальності вашої сфери зайнятості тощо.

Водночас необхідно приділяти особливу увагу як формуванню стратегії управління людськими ресурсами та відповідно до неї певного комплексу політик, пов'язаних з функціонуванням та розвитком персоналу бізнесової структури, так і забезпеченню їх реалізації, а також постійному вдосконаленню і покращенню. Насамперед, це пов'язано з тим, що впровадження цифрових технологій *обумовлює значні зміни* як у потреб у персоналі та вимог до нього, що викликано, зокрема [14]:

- зниженням попиту на професії, пов'язані з виконанням формалізованих повторюваних операцій;
- скороченням життєвого циклу професій у зв'язку зі швидкою зміною технологій;
- трансформацію компетентнісних профілів деяких категорій персоналу (наприклад, ризик-аналітики, HR-менеджери, маркетинго-аналітики, оператори контакт-центрів тощо) у зв'язку зі зміною інструментарію їх роботи;
- виникненням нових спеціальностей, професій та рольових характеристик;
- підвищенням вимог до гнучкості й адаптивності персоналу до змін;
- підвищенням вимог до так званих «м'яких навичок» (англ. *soft skills*) – володіння соціальним і емоційним інтелектом, тобто загалом тими здібностями, які відрізняють людину від машини;
- зростанням попиту на фахівців, що володіють так званою «цифровою спритністю» (англ. *digital dexterity*) – здатністю і бажанням використовувати нові технології з метою поліпшення бізнес-результатів.

Як стратегія, так і політики, що пов'язані з управлінням людською складовою бізнесу, обов'язково мають враховувати певні *тренди в HR-галузі*, що обумовленні цифровою трансформацією, зокрема [15]:

- *людиноцентричність та клієнтоорієнтованість* – акцент здійснюється не лише по відношенню до зовнішніх

клієнтів, а також і до співробітників підприємства, які є клієнтом HR-менеджерів та фахівців, бо розкриття трудового потенціалу і здібностей працівників стає одним з основних ресурсів бізнесу, реалізація яких потребує: **а)** створення відповідного середовища для розвитку талановитих співробітників; **б)** актуалізації ціннісних орієнтирів і місії бізнесу; **в)** перебудови корпоративної культури;

- *диджиталізація і автоматизація HR-процесів* як внутрішніми фахівцями, так і з залученням зовнішніх з орієнтацією на потреби бізнесу;

- *мінімізація бюрократії HR-процесів* зі збереженням вимог до їх регламентації, що забезпечить пришвидшення виконання певних рутинних операцій зі збереженням вимог до організації виконання основних HR-процесів і операцій;

- *організація зручного та безпечного виробничого середовища*, шляхом створення оптимальних: **а)** санітарно-гігієнічних та безпечних умов здійснення трудових функцій; **б)** умов розподілення навантаження між співробітниками; **в)** умов забезпечення успішної роботи за рахунок раціонального планування, оснащення і організації обслуговування робочого місця; **г)** сприятливих ефективній роботі соціальних взаємовідносин в трудовому колективі за принципом Н2Н-підходу (акронім від англ. *Human to Human* – від людини до людини);

- *прогнозування поведінки співробітників* з використанням інструментів, які дають можливість вивчити і зіставити інформацію про співробітників, в тому числі таких як: **а)** *HR Big Data (великі дані про людські ресурси)* – управління повним обсягом персональних даних; **б)** *Talent analytics (аналітика талантів)* – аналіз розвитку кар'єр талантів в організації; **в)** *People analytics (аналітика людей)* – вивчення якісного складу співробітників.

Унікальні умови для виникнення нових трудових відносин між працівниками і роботодавцями формує розвиток інтернет-технологій з реалізацією нових високотехнологічних підходів до залучення персоналу – спеціалісти, що працюють в одній команді на загальний результат використовуються не одночасно,

а послідовно, по певному графіку, а велика частина працівників може виконувати трудові функції у дистанційному режимі, наприклад. За допомогою розподільчої інтелектуальної Інтернет-b2b-платформи роботодавці мають змогу на значній відстані залучати і перерозподіляти між собою доступні компетенції співробітників, заключаючи трудові угоди з віддаленими працівниками за допомогою електронного документообігу.

Особливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців з врахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, ефективне впровадження яких супроводжується прискоренням економічного зростання, збільшенням кількості робочих місць, підвищенням якості послуг. Для забезпечення максимального використання потенціалу цифрових технологій суспільству загалом та бізнесу, зокрема, потрібні фахівці, що володіють сучасними знаннями, цифровими навиками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань у постійно змінюваному середовищі. Уміння використовувати в практичній діяльності цифрові технології поступово стає необхідною умовою для більшості спеціалізацій та професій, задовільнити яку громадяни можуть, для більш ефективного набуття знань, вмінь та навичок у багатьох сферах діяльності, завдяки використанню онлайн-навчання та використання інших цифрових технологій.

Зрештою, технологія та практика управління людською складовою бізнесу стають віддзеркаленням нових цифрових можливостей та стратегій управління, переходячи від просто інструментів, що автоматизують традиційні HR-практики, до платформ та додатків, які покращують життя на робочому місці, а традиційні HRM-системи трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком працівників тощо [16].

4.2 ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПРОМИСЛОВІСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні економічні умови стимулюють суб'єкти господарювання до інвестування в цифрові перетворення, тому що ринки, що розвиваються намагаються нарощувати свій попит на технології, щоб стимулювати подальше зростання, а розвинені ринки – шукають нові способи скорочення витрат і впровадження інновацій, що викликає до життя економіку, підґрунтям якої є застосування цифрових технологій та сервісів. Діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність (продуктивність) у різних видах економічної діяльності характеризується як «цифрова економіка» (англ. *Digital economy*), за визначенням Дона Тапскота [17].

Ядром «цифрової» економіки та головний чинник зростання, у тому числі і «цифрової» індустрії» стає «цифровізація» бізнесу, яка змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій, створюючи «цифрові технології» та «цифровий простір» – надзвичайно ефективну систему соціально-економічних відносин. Водночас цифровізація бізнесу активно впливає на функціонал менеджерів по персоналу, оскільки організаційні завдання і процеси змінюються (прискорюються, автоматизуються тощо), а тому від персоналу потрібні більш розвинені компетенції у сфері цифрових технологій. Кадрова служба перетворюється зі звичайного виконавця певних трудових операцій, а свого роду бізнес-партнера, який надає послуги із забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами та їх розвитку тощо. Тому для підтримки роботи HR-департаментів або відділів, для мінімізації ризиків на всіх етапах відбору, навчання і розвитку співробітників, для вибудовування ефективної взаємодії з персоналом в наш час вкрай необхідні нові методи та технології, в тому числі цифрові [18].

Розвиток бізнесу в умовах розширення цифрової трансформації економіки та суспільства загалом відчуває вплив результатів впровадження цифрових процесів та технологій в кількох напрямках, в першу чергу, відповідно до так званої концепції трьох «Е» (акронім від англ. *Enterprise, Environment, Enablement*) на саму бізнесову діяльність (*підприємство* англ. *Enterprise*), чинники її навколишнього середовища (англ. *Environment*), що створює як певні можливості, так і загрози щодо здійснення подальшої діяльності та розвитку, а також спроможність бізнесу до перебудови власного внутрішнього середовища шляхом *включення* (англ. *Enablement*) усіх співробітників бізнесової структури та її стейкхолдерів до проведення необхідних організаційних змін, що, безумовно, накладає свій вплив на процеси управління людською складовою бізнесу. Впровадження цифрових технологій та диджиталізація різних сфер суспільного життя виступають певним драйвером споживчого попиту і доходів, освіти і професійної підготовки, а також ефективного використання капіталу і ресурсів, що призводить до збільшення економічного зростання, що, в свою чергу надає можливість задовольнити зростаючу пропозицію матеріальних та інших благ шляхом збільшення рівня їх споживання. Проникаючи у багато сфер економічної діяльності, проекти цифрових трансформацій мають стимулювати залучення інвестицій, перетворення традиційних індустрій на ефективні, високотехнологічні конкурентоспроможні виробництва, а також формувати цілу низку нових можливостей для реалізації людського потенціалу. До ознак зазначених перетворень можна віднести:

- зміна пріоритетів у виробництві і споживанні від матеріального виробництва на користь виробництва інформації, інформаційної діяльності;
- поступовий дрейф від створення стандартних товарів і послуг до виготовлення унікальних, штучних благ;
- зміна в організації виробництва шляхом відмови від ієрархічних, вертикальних взаємозв'язків між підрозділами, централізації в бік формування мережових взаємозв'язків, переважання горизонтальних взаємодій, децентралізації виробництва;

- детермінантами зростання продуктивності праці все в більшій мірі виступають новітні технології і, в першу чергу, застосування інформації;
- на мікро-, мезо- та макрорівнях відбувається врахування ролі факторів розвитку в глобальному світі, що стає важливішим за врахування національних факторів;
- технологічні перетворення набувають революційного характеру, змінюючи самі засади існування людського суспільства, а в авангарді таких трансформацій ідуть інформаційні технології [19].

Водночас необхідно враховувати на те, що впровадження рішень автоматизації або заміна аналогових процесів на цифрові, хоча й є одним з актуальних завдань процесу управління персоналом в сучасних умовах господарювання, власники бізнесу повинні з самого початку цього процесу мусять чітко розуміти як мету здійснення цифрової трансформації на конкретному підприємстві, так і те, що саме слід змінювати насамперед та які ресурси потрібні для цього. Результативність застосування інформаційно-комунікаційних технологій, які відіграють і завжди будуть відігравати важливу роль у розвитку бізнесу, залежить від того, наскільки ефективно бізнес використовує ці технології, що обумовлює необхідність розроблення комплексної стратегії для успіху цифрової трансформації. Серед основних завдань щодо впровадження цифрової трансформації інформаційно-комунікаційних технологій в сфері менеджменту персоналу можна зазначити, зокрема: **а)** забезпечення мобільності працівників і їх соціальної взаємодії; **б)** управління компетенціями та трудовою кар'єрою; **в)** вдосконалення організаційної структури, культури і системи управління загалом; **г)** реалізація політики сприйняття організаційним змінам тощо.

У нинішньому цифровому світі створено надзвичайні можливості для працівників у сприянні перетворенню будь-якої організації на цифрову, управляючи талантами, робочими місцями та організаційними стратегіями, що збільшують конкурентні переваги. І якщо керівники HR-відділів організацій готові переосмислити

свою ключову роль у сприянні своїм бізнесовим структурам досягти успіху, ці підприємства мають шанс на довгостроковий розвиток у турбулентному світі. Бізнесові структури не можуть просто впроваджувати техніко-технологічні та організаційні новації, розраховуючи за таких обставин на позитивні результати розвитку бізнесу, не враховуючи спосіб виконання цих робіт та ставлення до них з боку персоналу, його поведінки, взаємовідносин та очікування тощо. Потрібне змінювання мислення працівників та виховання в них інноваційної культури з використанням цифрової інфраструктури, яка повинна ставати засобом вимірювання, моніторингу та управління набутих досвідом співробітників, а цифрову трансформацію управління персоналом слід розглядати як складовий елемент бізнес-процесу впровадження сучасних технологій на підприємстві загалом. Такий підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну методів управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій [20].

Інформаційне забезпечення процесу управління являє собою зв'язок інформації, як предмету здійснення управлінської діяльності, з існуючими на підприємстві системами управління і управлінським процесом загалом. Постачання інформації суб'єктам управління може розглядатися як в цілому, охоплюючи всі функції управління, так і за окремими функціональними напрямками управлінської діяльності. Це дає можливість відтінити специфічні моменти, властиві інформаційному забезпеченню функціонального управління, розкривши в той же самий час загальні властивості, що дозволяє направити дослідження вглиб.

Цифрова трансформація процесів управління бізнесом загалом є зміною функціонування системи управління його людською складовою (співробітниками) через використання даних в усіх сферах, що охоплює зазначена система – підбір, відбір, комплектування персоналу, його навчання та розвиток, використання найманих працівників та управління ефективністю, витрати, прибутки, винагороди, мотиви та стимули тощо. Отже, до основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести: добір

кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів тощо [21].

Спираючись на певний практичний досвід бізнесу з впровадження цифрові технології в HR-менеджменті, можна виділити наступні 5 трендових особливостей цього процесу [22]:

- *максимальна централізація людських ресурсів, технологій і знань* в одному місці, що дозволяє мінімізувати кількість зайвих взаємодій та ітерацій, залишивши при цьому зв'язок з реальністю на високому рівні за рахунок впровадження автоматизації та аналітики;

- *максимальна автоматизація процесів та цифровізація рядових функцій* працівників кадрових служб, які реалізують кадрову політику підприємства загалом більш ефективною за рахунок мінімізації ручної праці та ризиків, економії ресурсів тощо;

- *легкість і гнучкість організації при впровадженні змін*, що дає можливість мінімізувати спотворення інформації між підрозділами, а також дозволяє скоротити кількість ітерацій і обсяг витрат;

- *максимальна концентрація* використання цифрових технологій на наданні якісно та швидко невеликій кількості послуг, при цьому ресурси зосереджуються на обмеженому переліку напрямків, над кожним з яких працює окрема команда фахівців;

- *максимальна простота* (спрошеність) процесів комунікації всередині бізнесової структури, з клієнтами, партнерами і постачальниками, що дозволяє знизити навантаження на всю систему.

Загалом, цифровізація управління сфери HR-діяльності пройшла певні еволюційні етапи – від механізації операцій, пов'язаних з кадровим діловодством через вдосконалення цифрового забезпечення з переважаючою обліковою функцією процесів управління персоналом (англ. *Personnel management*) та впровадження автоматизованих систем управління людськими ресурсами, як одного з модулів забезпечення планування ресурсів підприємства (англ. *Enterprise Resource Planning System Human Resource Management Systems, ERP HRMS*) до використання

цифрових технологій в системі управління людським капіталом (англ. *Human Capital Management, HCM*) з акцентом на створення конкурентних переваг підприємства за рахунок реалізації його трудового потенціалу [23].

Цифровізація певних операцій кадрового менеджменту, що дає змогу задовольняти потреби нових поколінь в особистому доступі до соціальних мереж, корпоративних ресурсів, активній взаємодії з мультимедіа-можливостями, гнучкому навчанні та перекваліфікації, а також створювати та інтегрувати дані про працівників із різноманітних медіа-платформ, використовувати штучний інтелект та великі бази даних для управління людськими ресурсами, потребує формування в персоналу «цифрового мислення» для вдосконалення процесів та зростання продуктивності праці. В рамках таких можливостей сучасної цифровізації HR-процесів відбувається, зокрема: **а)** розширення використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації процесів менеджменту персоналу; **б)** цифрова інтеграція з хмарними сервісами; **в)** використання прогностичної HR-аналітики, доповненої реальності та штучного інтелекту, ефективна реалізація яких вимагає відповідних змін компетентностей менеджера з персоналу та інші напрями цифрової трансформації [24].

Проте цифровий менеджмент персоналу передбачає не лише оцифрування та цифровізацію HR-діяльності, але також є суттєвим кроком в напрямку оптимізації HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів, тому нами було виділено тренди використання цифрових технологій в HR-практиках. Отже, з поширенням цифрової трансформації змінюється сам характер HR-роботи – у зв'язку із стрімким впровадженням цифрових технологій та формуванням цифрових навичок персоналу підприємств набуває все більшого впровадження нова модель роботи, що знайшла назву «розумної праці» (англ. *smart working*), яка ґрунтується на використанні нових технологій та інформаційних систем. Ключовими особливостями переходу до застосування зазначеної концепції *Smart Work* є [25]:

- розробка відповідної стратегії впровадження дій, пов'язаних з реалізацією визначених переваг для бізнесу;
- гнучкості керівництва персоналом у відповідності з фактичною потребою – реалізація так званої «довірчої культури» та керування за результатами;
- високий рівень фокусування на співпраці у поєднанні з високою автономністю персоналу при прийнятті рішень для виконання поточної роботи;
- повсюдне змінювання паперового документообігу електронним, широке впровадження хмарних технологій;
- впровадження культури інновацій у робочих методах, співробітництві та технологіях.

В умовах цифрової економіки робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць. Вони стають «цифровими», віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» поширюється надзвичайно швидко у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця.

Серед найбільш характерних змін в управлінні персоналом, викликаних розширенням використання цифровізації в менеджменті стає органічне поєднання мобільних додатків, соціальних мереж, хмарних технологій, віртуальної реальності, штучного інтелекту тощо для створення сприятливих умов поліпшення роботи працівників, рекрутингу та звільнення персоналу, зокрема [26]:

- вебсайтів для кар'єрного зростання (англ. *corporate career web site*);
- систем відстежування заявок (англ. *application tracking system*);
- набору персоналу через соціальні медіа (англ. *social recruitment*);
- роботи з вакансіями (англ. *job posts*);
- мобільних вебсайтів про кар'єру (англ. *mobile career web site*);

- певних мобільних додатків (англ. *mobile applications*);
- рекрутингових консультаційних агентств (англ. *recruitment consulting firms*) тощо.

Цифрова трансформація викликала необхідність користування в процесі управління персоналом певної *нової термінології* застосування цифрових змін в практичній діяльності HR-менеджерів, зокрема, насамперед таких як [27]:

- оцифрування (англ. *Digitization*) – початковий етап переходу від ручних процесів до цифрових (наприклад, оцифрування результатів роботи співробітників за минулі 5–10 років);
- цифровізація (англ. *Digitalization*) – створення цифрових організацій, що активно використовують цифрові інструменти для щоденних операцій, розвивають цифрову культуру та штучний інтелект для підвищення власної ефективності;
- цифрова трансформація (англ. *Digital transformation*) – поєднання попередніх двох процесів із виявленням організаційних проблем за допомогою штучного інтелекту, Інтернету, а також моделювання можливих сценаріїв виходу з кризових ситуацій, що сприяє більшій гнучкості та адаптивності організації до внутрішніх та зовнішніх чинників.

Практичний досвід впровадження результатів диджиталізації для цифровізації HR-процесів у провідних бізнесових суб'єктах господарювання віддзеркалює надання цим процесам певних додаткових можливостей, зокрема:

- *використання соціальних мереж* для реалізації декількох HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), а також як надійного цифрового HR-інструменту, який покращує спосіб пошуку та якісному доборі роботодавцями та рекрутерами кандидатів на вакансію та нових талантів через різні канали, такі як *LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook* тощо, а також більш потужних платформ, що відповідатимуть потребам рекрутингу, таких як *Instagram, Snapchat та YouTube*. Для підвищення дієвості використання соціальних мереж необхідне створення відповідної якості цифрових робочих місць, підвищення рівня їх технічної забезпеченості а також трансформації способів комунікації

виходячи з особливостей цифрово-орієнтованого працівника, його компетентностей, вимог, який не тільки очікує, але і вимагає, щоб робоче місце було персоналізованим для кожного з сприятливими умовами праці;

- *використання інтегрованих мобільних додатків* (наприклад, *Uber, Uklon, Airbnb, KFC*) – за рахунок часткової автоматизації окремих HR-процесів, надають змогу: **а)** управляти часом; **б)** відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; **в)** доставляти різного типу повідомлення; **г)** контролювати рівень сервісу; **д)** оптимізувати плани дій; **е)** проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; **є)** нараховувати певні компенсації; **ж)** управляти продуктивністю; **з)** забезпечувати зворотній зв'язок тощо;

- *використання комунікаційних роботів або так званих «чат-ботів»* (наприклад, *Skilling Bot, Gmail Bot, Birthday Bot, Plop, AI Partner* тощо) в месенджерах *Telegram* та/або *Slack*, що дозволяє: **а)** здійснювати пошук кандидата на роботу з необхідними навичками, використовуючи можливість збору відповідей кандидатів щодо потрібних компетентностей, формування бази і можливість шукати працівників за компетентностями; **б)** забезпечити отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера, що підвищує оперативність комунікації з кандидатами електронною поштою; **в)** сприяти адаптації персоналу шляхом організації процесу знайомства з колегами в форматі гри; **г)** здійснити надсилання повідомлень-нагадувань про майбутній день народження працівника; вітання іменинника, надсилання привітання з гіфкою; **д)** виконати зручне відправлення (для працівників) і затвердження (для HR) запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності; **е)** зробити перегляд завдань, інформації про компанію та отримання повідомлень про події: вихід нового працівника, опитування, корпоративні заходи тощо; **є)** надати допомогу працівникам щодо отримання рекомендації, як організувати роботу, облаштувати робоче місце, навчатися або відпочивати, з наданням посилань на онлайн-тренування тощо;

- *застосування цифрової інтеграції з хмарними сервісами* (наприклад, *Talent soft, Android, Twitter*) – сприяють

HR-менеджерам: **а)** долати комунікаційні бар'єри; **б)** підвищувати рівень залученості персоналу до бізнесу; **в)** автоматизувати низку процесів, пов'язаних з виконанням рутинних операцій та економити час на їх виконання; **г)** підвищити безпеку збору, зберігання та систематизації HR-інформації; **д)** зростанню їх продуктивності праці тощо. При цьому необхідно особливу увагу звернути на те, що передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати *реінжиніринг процесів менеджменту персоналу*, проведення якого дасть можливість отримати ряд переваг з використанням того, що: **а)** ці процеси стандартизовані; **б)** мають паперові шаблони; **в)** визначений стандартний потік затверджень; **г)** закріплених власників за кожною процедурою чи операцією; **д)** політика менеджменту персоналу регламентована;

- *використання прогнозної HR-аналітики на базі Big Data* (наприклад, *T-Amazon, Walmart, Tesco*) – дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення в сфері HR-менеджменту, які мають допомогти HR-командам покращити не тільки власну роботу, але й загальну ефективність роботи, підвищити продуктивність, підвищити рівень задоволеності споживачів і навіть збільшити дохід. Очевидно, що реалізація напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці буде мати свої особливості, проте аналіз робочої сили є важливим для розуміння можливостей для зростання її якісних характеристик, а рання діагностика проблем може допомогти підвищити ефективність щоденних HR-операцій, що може призвести до підвищення продуктивності та кращих результатів – так менеджер з персоналу може кардинально вплинути на робочу силу, отримавши дані для розуміння та використання компетентностей працівника. Для оптимізації, набору використовуваних HR-технологій та здійснення реінжинірингу менеджменту персоналу також використовується аналіз даних. *Big Data* дозволяє реалізовувати стратегічну HR-функцію за рахунок забезпечення HR-аналітики, яка дає змогу керівникам приймати зважені рішення щодо добору персоналу, забезпечення його внутрішньої мобільності, управління

ефективністю його використання та формування напрямів корпоративної культури організації. Дані HR-аналітики та інші дані можуть допомогти зосередити зусилля на тому, що має особливе значення для стратегії розвитку, а також передбачити результати, які створюють основу для обґрунтованого стратегічного планування – тому аналіз великих баз даних є критично важливим для розробки ефективної стратегії менеджменту персоналу, яка також визначає бізнес-цілі та цілі організації;

- *використання машинного навчання* в менеджменті персоналу передбачає впровадження систем формування та розвитку трудового потенціалу шляхом вивчення, аналізу та прогнозування якісних характеристик на основі **баз даних** для відстеження та оцінки кандидатів на потенційне зменшення ключових робочих місць, успіхів здобувачів на місця кандидатів та потенційні шляхи розвитку трудової кар'єри трудової кар'єри, ідеальних умов для зростання команди тощо;

- *вживання технології доповненої (віртуальної) реальності* (наприклад, *Hilton, Douche Bank, Vantage Point*) – дають змогу розширювати: **а)** можливості залучення талантів; **б)** сфери та напрями навчання персоналу і розвитку його трудового потенціалу; **в)** можливості оцінювання рівня корпоративної культури підприємства як перед безпосереднім працевлаштуванням, так і в процесі роботи;

- *використання штучного інтелекту* (наприклад, *Deloitte*) як окремої технології, що надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку, інтегровані програмні продукти якої дають змогу створювати певний «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти HR-менеджерам з кандидатами на вакансію тощо. При цьому, штучний інтелект не замінює людини, а лише ті HR-процеси, які не може ефективно виконати людина повинні бути йому делеговані [28; 29; 30; 31; 32].

Широко застосовуваними *результатами цифрової трансформації* HR-процесів стали, зокрема, такі як [33]:

- аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи ATS (акронім від англ *Applicant Tracking System* – система відстеження заявників), які дають змогу HR-менеджерам

автоматично відфільтровувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоєфективних співробітників власного підприємства або провідних компаній галузі;

- автоматизація та цифровізація процесів найму працівників;
- планування на основі *Big Data* кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів тощо.

Отже, впровадження цифрових технологій, а саме, цифрових каналів зв'язку, штучного інтелекту, роботизації, дозволяє менеджерам організувати максимальну персоналізовану взаємодію, якої так прагнуть досягти переважна більшість клієнтів, а підприємству отримати конкурентні переваги на ринку, збільшити прибуток та розвиватися в ногу з часом. Вдосконалення управління персоналу в умовах цифровізації економіки є відповідальністю не тільки бізнесу, але і держави, оскільки вона створює передумови формування кваліфікованого ринку праці.

4.3 ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СУЧАСНІ КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВНАСЛІДОК ЇХ АВТОМАТИЗАЦІЇ

Процес поширення впливу цифрової трансформації на усі аспекти діяльності суб'єктів господарювання, важливу роль в якому належить використанню автоматизованих систем управління, займає одне з ключових місць в загальній стратегії існування та розвитку бізнесу.

Одним з провідних напрямів автоматизації бізнес-процесів, що відбуваються в певній бізнесовій структурі, є впровадження заходів з автоматизації процесів функціонування сучасних комплексних систем управління людськими ресурсами (англ. *Human Resources management systems*) цієї бізнесової структури з метою

оптимізації роботи, в першу чергу, її керівництва і персоналу кадрових служб (працівникам HR-сфери діяльності).

Автоматизовані системи управління людськими ресурсами (персоналом), що мають скорочену на назву АСУП, являють собою одним з модулів програмного забезпечення єдиної системи планування ресурсів підприємства (англ. *Enterprise Resource Planning, ERP*) у вигляді програмного забезпечення для автоматизації основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття управлінських рішень. Для скороченого позначення АСУП широке вживання набула аббревіатура – ERP HRMS.

Функціонування як ERP в цілому, так і ERP HRMS, зокрема, забезпечує наявність в бізнесовій структурі відповідної *автоматизованої інформаційної системи* (англ. *automated information system, AIS*) – сукупності програмно-апаратних засобів, призначених для автоматизації роботи по управлінню, яка включає [34]:

- *інформаційну систему* (англ. *information system, IS*) – програмно-апаратний комплекс, призначений для автоматизованого збору, зберігання, обробки і видачі великих об'ємів інформації, яка має достатньо складну структуру та включає, зокрема, такі чотири основні компоненти: **а)** інформаційні засоби; **б)** програмні засоби (забезпечення); **в)** технічні засоби; **г)** персонал;

- *бази даних* (англ. *data bases, DB*) – сукупність описів об'єктів наочної області та зв'язків між ними, актуальних для конкретної наочної області, де є повна інформація стосовно як підприємства загалом, так і його персоналу, зокрема.

Серед найбільш відомих у світі систем комплексних автоматизованих інформаційних систем управління, що мають у своєму складі ERP HRMS виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Robertson & Blooms Payroll 3.1, Scala HR.

Автоматизація процесів управління персоналом спрямована на підвищенні результативності та продуктивності праці

керівників, професіоналів та фахівців у сфері HR-менеджменту за рахунок позбавлення від виконання рутинних операцій з [35]:

- ведення кадрового обліку, в тому числі відвідування робочого місця та відсутності по причинах;
- формування робочих графіків праці та відпочинку;
- відстежування претендентів на вакансії та їх резюме, здійснення рекрутингу та адаптації персоналу;
- формування кадрових резервів та програм розвитку персоналу;
- проведення оцінки якісних характеристик персоналу, їх поведінки та взаємовідносин, результатів практичної діяльності;
- підготовки звітності та здійснення аналізу великих баз даних про працівників за різними цільовими установками;
- планування заходів з HR-менеджменту за різними напрямками;
- організації оплати праці, стимулювання та мотивації трудової діяльності, виплати пільг та компенсацій;
- повної інтеграції заробітної плати, фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку тощо.

За допомогою таких систем персонал, що працює в HR-сфері діяльності, наприклад, завдяки автоматизованому зберіганню й обробці вичерпаной кадрової інформації може ефективно здійснювати підбір і переміщення співробітників, а, використання, наприклад, автоматизованого розрахунку заробітної плати з урахуванням різноманітної інформації про позиції штатного розкладу та результати роботи, пільги та стягнення, перебування у відрядженні або відпустці, на лікарняному тощо, забезпечує для працівників бухгалтерії точно й оперативно як здійснювати нараховування заробітної плати, так і формування бухгалтерської звітності, віднесення витрат на відповідні статті (позиції) собівартості тощо.

Отже, серед основних *напрямів впливу* цифрової трансформації на сучасні комплексні системи управління людськими ресурсами в наслідок їх автоматизації можна, зокрема, зазначити такі [36]:

- *вплив на сферу безпосередньої діяльності персоналу та управління ним* – забезпечення безперервного процесу роботи з пошуку, підбору, відбору, комплектування переміщення

та звільнення персоналу з використання значних обсягів обширної інформації щодо працівників і претендентів на вакансії (персональні деталі, історію роботи та трудової діяльності, інформація щодо заробітної платні, поведінки, взаємовідносин та іншу інформацію) та оптимізація цих процесів, мінімізація витрат часу та коштів на різні HR-процеси та операції, що веде до підвищення ефективності та продуктивності праці, зменшення рутинної роботи;

- *вплив на облік робочого часу та контроль його використання* – облік робочого часу стає більш точним, об'ємним, оперативним з можливостями посилення контролю його використання за рахунок відстеження додаткової інформації про працівника, зокрема, стосовно: **а)** оцінки результатів роботи як за кількісними, так і за якісними показниками; **б)** потреб вдосконалення організації роботи загалом та робочого місця, зокрема; **в)** резервів більш ефективного використання робочого часу тощо;

- *вплив на вплив на розрахунок заробітної платні та її виплату* – автоматизується весь процес нарахування заробітної плати шляхом збору та оновлення даних працівника на регулярній основі, в тому числі оперативного збору достовірної інформації, про відвідуваність працівника, показники результатів та наслідків його трудової діяльності (що впливають на умови оплати праці), нарахування заохочувальних, і компенсаційних виплат, а також пільг і соціальних виплат (є одним із способів трудової мотивації). При цьому одночасно здійснюється розрахунок різних відрахувань і податків на заробітну плату, генеруючи періодичну автоматичну обробку звітів про податки та соціальні виплати працівника за довготривалий період.

Комплексна та системна автоматизація процесів управління людськими ресурсами, що відбувається під впливом цифрової трансформації стає стандартом для більшості провідних компаній незалежно від їх розміру та напряму діяльності, бо оптимізуючи бізнес-процеси та операції управління персоналом та зменшуючи витрати, цей процес *забезпечує* як отримання конкурентних переваг на ринку, так плюсів щодо вдосконалення власного внутрішнього середовища, зокрема [35]:

- з *організаційної точки зору* – **а)** підвищення якості кадрових рішень; **б)** скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління компанії; **в)** оперативність підготовки звітності для партнерів чи клієнтів відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог тощо;

- з *економічної точки зору* – незважаючи на те, що впровадження АСУП потребує значних матеріальних капіталовкладень, вони дозволяють: **а)** значно знизити витрати на управління персоналом та працею найманих працівників; **б)** підвищити результативність, продуктивність та ефективність персоналу; **в)** оптимізувати використання професійних якостей працівників та підвищити трудовий потенціал компанії тощо;

- з *соціальної точки зору* – **а)** планування розвитку персоналу та його трудової кар'єри; **б)** реалізація соціальної політики та корпоративної культури організації; **в)** ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу тощо.

При цьому існують певні застереження щодо впровадження автоматизації процесів управління людськими ресурсами як стосовно впровадження ERP HRMS, так і щодо кожного окремого об'єкту автоматизації. Серед таких *застережень щодо впровадження* заходів з автоматизації процесів управління персоналом можна назвати, крім зазначеної необхідності здійснення значних матеріальних капіталовкладень та готовності бізнесу до таких змін, а також певна функціональна надмірність, до якої, у деяких випадках, адміністрація бізнесових структур, де вони впроваджуються, ще не готова, такі [35]:

- *відсутність у бізнесовій структурі спеціального технічного персоналу* з спеціальними знаннями та навичками для адміністрування програм, усунення неполадок, оновлення та підтримки системи, з високими вимогами до якісних характеристик технічного персоналу загалом;

- *необхідність забезпечення високого ступеню захисту інформації* з проведенням комплексу заходів щодо: **а)** унеможливлення несанкціонованого доступу третіх осіб до бази даних; **б)** врахування можливого ризику розголошення персональної інформації;

в) створення високого ступеню гарантування безпеки та конфіденційності інформації тощо;

- *можливість виникнення помилок* під час введення інформаційних даних, у тому числі: **а)** введення неправильної інформації навмисно або помилково; **б)** проблеми, що пов'язані із сумісністю з існуючими до проведення змін системами та бізнес-процесами; **в)** викривленість інформації може призвести до прийняття невірних рішень та отримання несподіваних результатів; **г)** втрата будь-яких персональних даних веде за собою низку штрафів та інших витрат, пов'язаних з розголошенням даних працівників тощо.

Найбільш широке використання на підприємствах крупного бізнесу України знайшли такі AIS, що мають у своєму складі ERP HRMS, як *SAP R/3* та *Oracle Applications*. Існують також і автономні програмні пакети управління персоналом, що використовуються на підприємствах середнього бізнесу, як, наприклад, *CS Human Resources* тощо.

Програмний модуль ERP HRMS автоматизованої інформаційної системи управління *SAP R/3* діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією загалом у відповідності зі стратегією її розвитку, успішно інтегруючись для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими та іншими блоками-модулями інформаційної системи, що використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань, починаючи від повсякденного оперативного обліку даних до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Функції програми не обмежуються обліком персоналу, а включають в себе комплексне технологічне рішення задач по роботі з персоналом, рішення по його навчанню та розвитку, оцінки ефективності діяльності персоналу та мотивації тощо, що *дозволяє*: **а)** швидко отримати повний доступ до персональних даних; **б)** скоротити трудовитрати по обліку кадрів за рахунок інтеграції даних і процесів обліку; **в)** забезпечити інформаційну підтримку рішень, які приймаються на різних рівнях, в основу яких покладено всебічний аналіз ситуації; **г)** забезпечити процес безперервного навчання та розвитку персоналу, ведення профілів

компетенцій на ключові робочі місця; д) підвищити результативність, продуктивність та ефективність роботи персоналу на всіх рівнях; е) підвищити якість оперативного і стратегічного планування організаційних змін бізнесу і бюджету на утримання персоналу; є) втягнути в роботу над досягненням стратегічних цілей компанії кожного її співробітника; ж) забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингів, груп тощо). Зазначені можливості гуртуються на функціональних спрямуваннях ERP HRMS SAP R/3, серед яких найбільш використовуваними, на прикладі підприємств групи компаній «Метінвест холдинг», можна зазначити такі [37]:

- адміністрування персоналу та його кадровий облік, ведення бази даних кандидатів на вакансії та кадровий резерв, а також архівація даних по персоналу на оптичних носіях;
- ведення організаційної структури компанії, формування штатного розкладу по її структурним підрозділам;
- розрахунок заробітної плати (у т. ч. відрядної) і формування звітності по формі, встановленій законодавством;
- зв'язок з платіжними системами розрахунку по платіжних та кредитних картах банківських установ;
- управління робочим часом працівників (фактичний облік, аналіз і обробка даних);
- планування витрат на персонал за різними напрямками (охорона праці, оплата праці, соціально-побутове обслуговування тощо);
- планування кар'єрного росту, формування та робота з кадровим резервом, корпоративне навчання, розвиток та управління талантами;
- управління політикою мотивації співробітників;
- аналіз ефективності діяльності персоналу;
- інтеграція з різними додатками для настільних ПК (MS Word, MS Excel);
- інтернет-зв'язок з функціями самообслуговування співробітників та можливістю використання отриманої інформації модулями управління даними SAP HRMS з самостійною перевіркою інформації та її корегуванням;

- управління потоками бізнес-операцій, що підтримує цілеспрямовану поетапну передачу інформації в інтегрованому середовищі без багаторазового введення даних, аналіз і відстеження статусу обробки інформації, об'єднання окремих функцій в єдині процеси, що дозволяє оптимізувати витрати на координацію дій, а також скоротити часові витрати на виконання операцій тощо.

Отже, впровадження даного модуля сприяє вирішенню глобальних проблем HR-напрямку, включаючи як оптимізацію роботи HR-служб підприємства та підвищенню результативності й ефективності діяльності персоналу в усіх структурних підрозділах загалом, так і успішній реалізації корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури і стандартів обслуговування клієнтів цього суб'єкту господарювання.

З метою подальшого удосконалення модулю ERP HRMS, компанією створене нове рішення *SAP – Success Factors HCM* (фактори успіху управління людським капіталом) сервіс, реалізований за принципом модульного конструктора з функціональними можливостями, які дозволяють сконструювати потрібне рішення стосовно формуванню високопрофесійної та мотивованої верстви серед персоналу компанії, що складатиме її капітал, від якого залежать успіхи у всіх інших сферах її діяльності, без тривалої і витратною розробки з нуля. Модуль ERP, присвячений управлінню людським капіталом (англ. *human capital management, HCM*) базується на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють ефективно здійснювати підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників [38].

Корпорація Oracle (США) для управління персоналом середніх і великих підприємств, в якості складової частини комплексу власних програмних засобів *Oracle E-Business Suite*, пропонує комплексну автоматизовану інформаційну систему з модулем під назвою «аналізатор людських ресурсів від Oracle» (англ. *Oracle's human resources analyzer*), що використовується під брендом *Oracle HR Analyzer*, створену на базі власного програмного забезпечення єдиної системи ERP під назвою *управління ресурсами проекту від Oracle* (англ. *Oracle's Project Resource*

Management, PJRM), яка надає допомогу в автоматизації: **а)** кадрового обліку на підприємстві загалом, у тому числі табельного обліку явок та неявок на роботу; **б)** різноманітних процедур роботи з формування персоналу підприємства; **в)** адміністрування професійно-важливих властивостей і ділових якостей працівників підприємства; **г)** врахування потреб своєчасного навчання персоналу та планування розвитку трудової кар'єри співробітників підприємства; **д)** розробку та реалізацію компенсаційної, мотиваційної та соціальної політик для персоналу підприємства тощо [39].

Модуль PJRM Oracle HR Analyzer може впроваджуватися для практичного використання не *цілісним модулем*, а поступово окремими його частинами. Так, наприклад, функціональна частина цього модулю під назвою «кадри» (англ. *cadres*) передбачає реалізацію, зокрема, наступних завдань: **а)** персональний кадровий облік; **б)** планування організації; **в)** планування виплат і компенсацій; **г)** аналіз та ведення звітності. Це створює додаткові переваги використання саме цієї AIS з врахуванням обмеженої можливості окремих бізнес-структур здійснення значних матеріальних капіталовкладень, спрямованих на здійснення автоматизації процесів управління персоналом та недостатню готовності бізнесу загалом до зазначених заходів. При цьому, у системі Oracle HR Analyzer можливо використовувати: **а)** як типові, так і нестандартні *форми звітності*, які можна створювати за допомогою засобу розробки додатків у середовищі *Oracle Discoverer* (*першовідкривач, дослідник*); **б)** *засоби оперативного аналізу* даних і підтримки прийняття рішень на базі власної технології Oracle OLAP (акронім від англ. *On-line Analytical Processing* – аналітична обробка в режимі онлайн) [39].

Цифрова трансформація здійснює суттєвий вплив на відношення роботодавців (уповноважених ними органів управління) на *автоматизацію процесів з формування інформаційного простору з кваліфікаційних аспектів* ринку праці України шляхом: **а)** утворення та систематичної підтримки інформаційно-аналітичної платформи для організації і ведення професійного діалогу з питань розвитку системи професійних кваліфікацій в Україні;

б) організації та ведення професійних наукових досліджень в напрямках компетентнісних характеристик окремих професій та спеціальностей; **в)** співставлення прогресу в розвитку національної системи професійних кваліфікацій з міжнародними аналогами та залучення широкого кола зацікавлених осіб до професійного діалогу.

За ініціативою Конфедерації роботодавців України, яка виступила в якості стратегічного партнера, в Україні створена (2014 р.) експертна громадська організація, що ставить на меті системну роботу в напрямку формування системи професійних кваліфікацій в Україні – *Інститут професійних кваліфікацій* (м. Київ), що представляє бізнес-погляд на процеси у сфері реформування освіти, підвищення її якості та зближення результатів підготовки та розвитку людських ресурсів із реальними вимогами ринку праці. Незважаючи на доволі широкий спектр діяльності інституту (формування та розвиток Національної системи кваліфікацій; супровід процедур розроблення професійних стандартів; вдосконалення механізмів визнання, оцінювання та присвоювання професійних кваліфікацій; сприяння створенню в Україні дієвої та ефективної системи кваліфікаційних центрів; комплексний аналіз ринку праці; формування рекомендацій до вдосконалення процедур та механізмів формування регіонального замовлення на підготовку професійних кадрів тощо), найбільш використовуваними на ринку праці України результатами діяльності зазначеної організації є такі її *автоматизовані інформаційні продукти*, як: **а)** цифрова платформа професійної освіти «Світ професій»; **б)** цифровий репозитарій професійних кваліфікацій; **в)** цифрова кваліфікаційна мапа України тощо [40].

ВИСНОВКИ

На підставі викладеного, можна дійти до наступних висновків щодо висвітлення впливу цифрової трансформації на зміни, які відбуваються в процесі управління людською складовою бізнесу

як певного чинника промислового менеджменту під впливом цифрової трансформації:

- Людська складова бізнесу, в парадигмі концепції промислового менеджменту як менеджменту, що передбачає управління всією діяльністю певного суб'єкту господарювання, найважливішою та об'єднуючою складовою якої є здійснення виробничої діяльності, а інші напрями діяльності (і відповідно управління ними) спрямовані на забезпечення функціонування усього бізнесу, є одних з визначальних чинників його сталого розвитку як найважливіша та об'єднуюча складова здійснення будь-якої виробничої діяльності для отримання потрібного результату.

- Понятійно-категоріальний апарат, що визначає характеристику процесу управління людською складовою бізнесу, передбачає висвітлення як управління людськими (трудовами) ресурсами, залученими до певної бізнесової діяльності, так і персоналом (кадровим складом) певного підприємства з погляду висвітлення цілеспрямованої діяльності цілісної управлінської системи підприємства, включно з розробкою концепції і стратегії та політики існування ті розвитку цієї складової бізнесу, принципів, методів та механізмів здійснення цієї управлінської діяльності тощо. Найбільш вживаними серед зазначених визначень є, зокрема, «людські ресурси», «персонал», «кадри», «людський капітал».

- Способи, методи та механізми застосування людської складової бізнесу в першу чергу залежать від відношення його власника до цієї складової – як до товару, як до ресурсу або як до складової частини капіталу, визначивши процес управління людською складовою бізнесу як цілеспрямовану діяльність керуючої підсистеми бізнесу включно з розробкою та реалізацією як стратегії існування та розвитку цієї частини бізнесу та концепцій політики бізнесу щодо кола питань, пов'язаних з цим, так і принципів, способів, методів, систем та механізмів управління власниками робочої сили, що задіяні в бізнесовій діяльності, з метою підвищення результативності та ефективності функціонування бізнесу в поточному часі та в перспективі.

▪ Стратегічна концепція існування та розвитку людської складової бізнесу в умовах цифрової трансформації є: **а)** перетворення його ставлення по відношенню як до власної діяльності в бізнесовій структурі, так і до бізнесового середовища певного суб'єкту господарювання від стану задоволеності через лояльне ставлення до залученості персоналу – ставлення як до власної справи та власного підприємства; **б)** володіння необхідними компетенціями, що базуються як на цифрових знаннях та вміннях, так і на певних універсальних непрофесійних якостях, які допомагають взаємодіяти між собою в команді незалежно від сфери діяльності, що позначаються терміном «м'які навички» та допомагають швидше адаптуватися до змін на ринку праці та переорієнтуватися в разі втрати актуальності вашої сфери зайнятості тощо.

▪ Цифрова трансформація (диджиталізація) обумовлює як значні зміни як у потреб у персоналі та вимог до нього, так і вираховування певних трендів в HR-галузі та являє собою віддзеркалення нових цифрових можливостей та стратегій управління, переходячи від просто інструментів, що автоматизують традиційні HR-практики, до платформ та додатків, які покращують життя на робочому місці, а традиційні HRM-системи трансформуються в управління талантами, навчанням і розвитком працівників тощо.

▪ Ядром «цифрової» економіки та головним чинником зростання, у тому числі і «цифрової» індустрії стає «цифровізація» бізнесу, яка змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій, створюючи «цифрові технології» та «цифровий простір» – надзвичайно ефективну систему соціально-економічних відносин.

▪ Цифрова трансформація процесів управління бізнесом у цілому є зміною функціонування системи управління його людською складовою (співробітниками бізнесової структури) через використання даних в усіх сферах, що охоплює ця система. Тобто до основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести: добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу,

комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів тощо.

- Цифровізація управління сфери HR-діяльності охоплює широке коло питань – від механізації окремих операцій, пов’язаних з кадровим діловодством (*кадровим менеджментом*) та вдосконалення цифрового забезпечення з переважаючою обліковою функцією *процесів управління персоналом* (англ. *Personnel management*) до впровадження автоматизованих *систем управління людськими ресурсами*, як одного з модулів забезпечення планування ресурсів підприємства (англ. *ERP HRMS*) та використання цифрових технологій в системі *управління людським капіталом* (англ. *ERP HCM*) з акцентом на створення конкурентних переваг підприємства за рахунок реалізації його трудового потенціалу.

- У зв’язку із стрімким впровадженням цифрових технологій та формування цифрових навичок персоналу підприємств потребується як формування в персоналу *«цифрового мислення»* (англ. *digital thinking*), так і впровадження нової моделі HR-роботи, що ґрунтується на використанні нових технологій та інформаційних систем, які знайшли назву *«розумної праці»* (англ. *smart working*).

- Впровадження результатів диджиталізації для цифровізації HR-процесів надає їм певні додаткові можливості, зокрема: **а)** використання соціальних мереж для реалізації декількох HR-завдань; **б)** використання інтегрованих мобільних додатків; **в)** використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів»; **г)** застосовування цифрової інтеграції з хмарними сервісами; **д)** використання прогнозної HR-аналітики на базі Big Data; **е)** використання машинного навчання; **є)** вживання технології доповненої (віртуальної) реальності; **ж)** використання штучного інтелекту тощо.

- Процес поширення впливу цифрової трансформації на усі аспекти діяльності суб’єктів господарювання, важлива роль в якому належить використанню автоматизованих систем управління, займає одне з ключових місць у загальній стратегії існування та розвитку бізнесу. Одним з провідних напрямів автоматизації бізнес-процесів, що відбуваються у певній бізнесовій

структурі, є впровадження заходів з автоматизації процесів функціонування сучасних комплексних систем управління людськими ресурсами (англ. *Human Resources management systems*) цієї бізнесової структури, які являють собою один з модулів програмного забезпечення єдиної системи планування ресурсів підприємства (англ. *Enterprise Resource Planning, ERP*) у вигляді програмного забезпечення для автоматизації основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття управлінських рішень тощо.

- До найбільш відомих у світі систем комплексних автоматизованих інформаційних систем управління, що мають у своєму складі ERP HRMS та спрямовані на підвищенні результативності та продуктивності праці керівників, професіоналів і фахівців у сфері HR-менеджменту можна віднести: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Robertson & Blooms Payroll 3.1, Scala HR. Комплексна та системна автоматизація процесів управління людськими ресурсами, що відбувається під впливом цифрової трансформації стає стандартом для більшості провідних компаній незалежно від їх розміру та напряму діяльності, бо оптимізуючи бізнес-процеси та операції управління персоналом та зменшуючи витрати, цей процес *забезпечує* отримання конкурентних переваг на ринку.

- Серед основних напрямів впливу цифрової трансформації на сучасні комплексні системи управління людськими ресурсами внаслідок їх автоматизації можна, зокрема, зазначити наступні: **а)** вплив на сферу безпосередньої діяльності персоналу та управління ним; **б)** вплив на облік робочого часу та контроль його використання; **в)** вплив на вплив на розрахунок заробітної платні та її виплату тощо. При цьому, існують певні застереження щодо впровадження автоматизації процесів управління людськими ресурсами як стосовно впровадження ERP HRMS, так і щодо кожного окремого об'єкту автоматизації.

▪ Цифрова трансформація здійснює суттєвий вплив на відношення роботодавців (уповноважених ними органів управління) на автоматизацію процесів з формування інформаційного простору з кваліфікаційних аспектів ринку праці України шляхом: **а)** утворення та систематичної підтримки інформаційно-аналітичної платформи для організації і ведення професійного діалогу з питань розвитку системи професійних кваліфікацій в Україні; **б)** організації та ведення професійних наукових досліджень у напрямках компетентнісних характеристик окремих професій та спеціальностей; **в)** співставлення прогресу в розвитку національної системи професійних кваліфікацій з міжнародними аналогами та залучення широкого кола зацікавлених осіб до професійного діалогу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва Л. Ю. Менеджмент промислового виробництва : довідник. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/menedzhment_promyshlennogo_proizvodstva/ (дата звернення: 12.03.2023).
2. Бізнес-школа промислового менеджменту Массачусетського технологічного інституту (MIT Sloan School of Management). URL: https://star-wiki.ru/wiki/MIT_Sloan_School_of_Management; <https://xscholarship.com/ru/mit-business-school-review/> (дата звернення: 12.03.2023).
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти : колективна монографія. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2017. 301 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=452&num=10 (дата звернення: 12.03.2023).
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
5. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2015. 324 с.
6. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : підручник. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 356 с. URL: http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

7. Мороз О. С. Кадрова політика організації : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2018. 161 с.
8. Moroz, O. S. The human factor in spatial development economics Ukraine in Spatial aspects of socio-economic systems' development: the economy, education and health care. Collective monograph. Opole : Publishing House WSZiA, 2015. P. 22–25 (accessed: 12.03.2023).
9. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення управління персоналом підприємства. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/4776-Текст%20статті-9590-2-10-20180110.pdf> (дата звернення: 12.03.2023).
10. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.
11. Поснова Т. В. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 20–24.
12. Грیشнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/stvttp_2014_1_5.pdf (дата звернення: 12.03.2023).
13. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. *Призовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 195–199. URL: <http://pev.kpi.zp.ua/vypusk-6-23> (дата звернення: 12.03.2023).
14. Дашенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_4_0_424_432 (дата звернення: 12.03.2023).
15. Bissola, R., Imperatori, B. HRM 4.0: the digital transformation of the HR department, in Cantoni, F., Mangia, G. (ed.). *Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resource* : collective monograph. Routledge, Abingdon-on-Thames, 2018. P. 51–69. URL: <http://hdl.handle.net/10807/121548> (accessed: 12.03.2023).
16. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
17. Tapscott, Don. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York : McGraw-Hill, 1997.
18. Україна переходить на «цифрову економіку»: що це означає. *Укрінформ*. 23.03.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznaeae.html> (дата звернення: 12.03.2023).

19. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/Підручник%20Цифрова%20економіка.pdf> (дата звернення: 12.03.2023).
20. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ: як технології змінюють державу, бізнес і наше життя / переклад з англ. Львів : Літопис, 2015. 368 с.
21. Vardarlier, P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (accessed: 12.03.2023).
22. Brian, Kropp. 5 Ways HR Can Take the Lead in Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/5-ways-hr-can-take-the-lead-in-digitalization> (accessed: 12.03.2023).
23. Waddill, D. D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. New York : Society for Human Resource Management USA, 2018. 256 p.
24. Manuti, A., de Palma, P. D. How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. In: *Digital HR* : collective monograph. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 (accessed: 12.03.2023).
25. Volini, E. Digital HR: Platforms, People and Work. Global Human Capital Trends / Deloitte University Press. 2017. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en> (accessed: 12.03.2023).
26. Длугопольська Т. І. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 62. С. 13–18. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf (дата звернення: 12.03.2023).
27. Bondarouk, T., Fisher, S. Encyclopedia of Electronic HRM : monograph. Boston : De Gruyter Oldenburg, 2020. 315 p. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110633702/html> (accessed: 12.03.2023).
28. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.
29. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
30. Lalwani, P. What is HR digital transformation? Definition, strategies and challenges. URL: <https://www.toolbox.com/hr/hr-innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges> (accessed: 12.03.2023).

31. Sand, R. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR. URL: <https://www.hrtechnologist.com/digitaltransformation> (accessed: 12.03.2023).
32. Kennedy, E. How VR is transforming HR. *CNN Business*. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech> (accessed: 12.03.2023).
33. Bersin, J. 9 HR Tech Trends for 2017. Society for Human Resources. URL: <https://www.sHrm.org/hr-today/news/0217> (дата звернення: 12.03.2021); Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (accessed: 12.03.2023).
34. Плахотнікова М. А. Інформаційні технології в менеджменті. URL: https://stud.com.ua/21181/informatika/informatsiyni_tehnologiyi_v_menedzhmenti#google_vignette (дата звернення: 12.03.2023).
35. Human Resource software. URL: <http://erp.asia/hr-evolution.asp#> (accessed: 12.03.2023).
36. Harvey Nash: KPMG CIO Survey 2020. *KPMG* : вебсайт. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nash-kpmg-cio-survey-020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed: 12.03.2023).
37. Метінвест: стратегія Cloud First. SAP Human Resources Management System. URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html?url_id=auto_hp_redirect_ukraine (дата звернення: 12.03.2023).
38. Global Human Capital Trends 2021. *Deloitte Insights* : Website. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed: 12.03.2023).
39. Oracle debuts Subscription Management and CX Unity, updates to HCM Cloud and Data Cloud. URL: <https://venturebeat.com/business/oracle-debuts-subscription-management-and-cx-unity-updates-to-hcm-cloud-and-oracle-data-cloud/>
40. Інститут професійних кваліфікацій. URL: <https://ipq.org.ua/ua/institute/about> (дата звернення: 12.03.2023).