

**Бардадим С.А., бакалавр, Невмержицька С.М., доц., Цалко Т.Р., доц.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** *Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізація». У статті уточнено сутність та особливості використання діджиталізації підприємства, як його конкурентної переваги, визначено роль діджиталізації HR-процесів в організації у конкурентній боротьбі, окреслено передумови, можливості, виклики та проблеми діджиталізації, обґрунтовано завдання й заходи щодо діджиталізації персоналу підприємств на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, технологій, методів, моделей управління підприємством та бізнесом, переорієнтацію цінностей і пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів.*

**Ключові слова:** *діджиталізація; конкурентна перевага персоналу підприємства; цифрові технології; нові моделі управління персоналом підприємства.*

**Bardadym S., Nevmerzhytska S., Tsalko T.**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **DIGITALIZATION OF HR-PROCESSES IN THE ORGANIZATION**

**Abstract.** *One of the essential features of the new economy (neo-economy) is the increasing use of information and communication technologies, which has led to the emergence and spread of the concept "digitalization". The article specifies the essence and peculiarities of the use of enterprise digitalization as its competitive advantage, defines the role of digitalization of HR-processes of the organization in competition, outlines the preconditions, opportunities, challenges and problems of digitalization, substantiates the tasks and measures for the digitalization of the personnel of enterprises on the basis of modern digital technologies which provides transformation of tools, technologies, methods, models of enterprise and business management, reorientation of values and priorities of companies functioning in terms of increased competition and deepening globalization and integration of business processes.*

**Keywords:** *digitalization; competitive advantage of enterprise staff; digital technologies; new models of enterprise personnel management.*

**Вступ.** Очевидно, що все глибше проникнення інформаційних технологій в усі аспекти сучасного суспільства, темпи якого в останні десятиліття значно прискорилися, призвели до необхідності перегляду парадигми ведення бізнесу – трансформації підприємства в технологічну, digital-орієнтовану систему.

Впровадження новітнього обладнання, програм, платформ та IT-інструментів формує фундамент конкурентних переваг підприємства шляхом оптимізації бізнес-процесів, а цифрові технології дають змогу компаніям утримувати конкурентні позиції на ринку [2, 7].

Актуальність викладу матеріалу визначена браком достатньої кількості вітчизняних публікацій, які б всебічно розглядали дану сферу. В умовах загальної автоматизації та цифровізації на перший план виходить зміцнення кадрового потенціалу. Діджиталізація HR-процесів в організації вимагає якісно нових людей із глибокою експертизою, що будуть драйверами цифрової трансформації в компаніях. Технологічні рішення можуть стати конкурентною перевагою тільки у разі, якщо вони ставлять усіх на одну планку якості, швидкості, асортименту послуг та ціни [8, 10].

**Постановка завдання.** Питання щодо визначення ролі та сутності діджиталізації HR-процесів в організації у забезпеченні здійснення трансформації бізнес-процесів та досвід впровадження різноманітних IT-платформ розкрито у працях різних науковців, серед яких треба виділити дослідження О.В. Балуєвої [1], Т.І. Длугопольської [5], Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакової [4, 9] тощо.

У працях науковців розкриваються різноманітні аспекти розгортання процесу діджиталізації персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблематика практичної значущості від впровадження автоматизованих і цифрових технологій була розглянута в роботах: О.Ю. Гусєвої [3], Д. Семилітко [10] та інших.

Мета дослідження – визначення сутності та особливостей використання діджиталізації HR-процесів в організації, як його конкурентної переваги, визначення ролі діджиталізації кадрів у конкурентній боротьбі, окреслення передумов, можливостей, викликів та проблем діджиталізації, обґрунтування завдань і заходів щодо діджиталізації персоналу на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, технологій, методів, моделей управління підприємством та бізнесом, переорієнтацію цінностей і пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів.

**Результати досліджень.** Динамізм економічних перетворень визначив цифрову трансформацію як нагальну потребу. Стає очевидним, що просування й закріплення конкурентних позицій неможливо домогтися, ігноруючи діджитал-інструменти та сервіси.

Діджиталізація – це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Найчастіше, метою діджиталізації є задоволення потреб споживача, які змінюються разом із розвитком технологій, а саме – створення більш комфортної та оперативної взаємодії клієнта з компанією. Але в неї можуть бути й інші цілі, зокрема: удосконалення продукту/послуги (його якості, привабливості, зручності використання, доставки тощо); автоматизації виробництва й інших внутрішніх процесів компанії; спрощення внутрішніх і зовнішніх комунікацій [1, 11].

Діджиталізація персоналу формує плато конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економію коштів;
- лояльність клієнтів;
- позитивне ставлення до іміджу підприємства тощо.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом.

Ключова ознака подібних трансформацій – значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Під впливом безлічі чинників бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару/послуги іншими споживачами (покупка після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару/послуги без відвідування магазину (в зазначеному місці – вдома, в офісі) – усі ці запити

задовольняються зміщенням діяльності компаній з інтернету в мобільні додатки; використання гаджетів стає повсюдним, звичним явищем [9, 11].

Отже, масштабне проникнення інтернету в усі сфери життя та зміна запитів із боку споживачів, стимулює трансформацію бізнесу, а саме перехід від традиційної компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких перебуває формування Digital-стратегії. Внутрішньою метою цифрової трансформації персоналу організації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розробку додатків, робочих процесів персоналу організації, інтеграцію даних, а також дають змогу розширити можливості аналітики та спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень [8, 10, 12].

Водночас зовнішні переваги, одержувані підприємствами від цифрової трансформації – це можливість розроблення та адаптації продуктів/послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів – перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації, що підвищує лояльність споживачів та є запорукою конкурентної переваги в боротьбі за покупця [4, 7].

Аналіз діяльності компаній, які активно використовують цифрові технології для персоналу організації, дав можливість систематизувати ключові виклики та питання, які потребують детального розгляду:

1. Зростання значущості знань і навчання. Ефективне управління кадрами не обмежується підбором персоналу. У той же час компаніям необхідно створювати такі умови, які дають нагоду розвивати знання кожного співробітника. Поколінням міленіалів властиві часті зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно сформуванати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії, які дадуть можливість утримувати висококваліфіковані кадри впродовж якомога тривалого проміжку часу [6]. Освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів, управління кращими практиками (залучення персоналу в розвиток компанії) застосовуються компаніями цифрової економіки. В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання застарівають моментально, інформація стає відкритою й легкодоступною. У такому випадку кожна компанія мусить прагнути до максимального й постійного розвитку.

2. Трансформація трудових ресурсів. Цифровізація бізнес-процесів постійно висуває нові вимоги до працівників компаній. Такі навички як впевнене володіння комп'ютером і безперервний процес освоєння нових технологій уже давно стали нормою [1, 6]. Висококваліфікований персонал, здатний взаємодіяти із сучасними технологіями на «ти» – закономірна потреба підприємств в умовах цифрової економіки, оскільки аналіз даних (Big Data) впроваджується повсюдно. Крім усього іншого, виросло нове покоління, яке відіграє ключову роль в успіху компаній цифрової економіки з огляду на власну технологічну підкованість.

Стає очевидним, що завдання з розроблення та впровадження проєктів у сфері діджиталізації мають виконуватися кваліфікованим персоналом. Як правило, у команду перетворень входить нечисленне, але дуже кваліфіковане «ядро» й ширша група персоналу, яка не має унікальних знань й компетенцій. При цьому для кінцевого успіху однаково важливі обидві категорії персоналу.

За прогнозами, уже найближчим часом очікується дефіцит цифрових талантів у всьому світі. Найбільшою проблемою стає навіть не кібербезпека або необхідний обсяг інвестицій, а нестача кваліфікованих кадрів, здатних адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. З високою частотою

впевненості можна стверджувати, що наразі формується новий список професій, які будуть проводити цифрову трансформацію як окремий допоміжний процес.

Наявний досвід реалізації ІТ-проектів показує, що основні проблеми виникають не на рівні розроблення рішення, а на етапі адаптації та впровадження пропонованого рішення. Автоматизація багатьох процесів, що відбувається із застосуванням технологій штучного інтелекту та роботизації нового покоління, потребують великої кількості людей, які є фахівцями, з одного боку, в технологічних нововведеннях, а з іншого боку, розуміють особливості та процеси конкретного бізнесу.

3. Модифікація системи менеджменту. Очевидно, що численні технологічні перетворення спричиняють необхідність зміни системи менеджменту. Активна автоматизація технологічних та управлінських процесів, яку проводять на підприємствах, провокує високий попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні мінливі системи управління.

У результаті перетворень, система управління перетворюється з «чорного ящика» в ретельно налагоджений і прозорий механізм, а використання ERP систем розширює можливості менеджменту, спрощує створення, управління й облік результатів роботи команд підрозділів фірми й зовнішніх джерел, дає можливість здійснювати планування організаційних змін [11, 12].

Використання баз даних і розвиток інформаційних систем дають змогу відстежувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але й калькулювати та бюджетувати витрати за операціями низького рівня. Це передбачає якісно інший рівень доступної інформації, що дає можливість отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта. Постійні зміни, що зачіпають багато аспектів бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі й системі управління бізнесом [8, 9].

Вихід на ринок нових продуктів і послуг, запуск і налагодження нових процесів та інформаційних систем вимагає швидше підприємницької, а не тільки виконавської компетенції. Роль підприємця полягає в тому, щоб взяти відповідальність на себе за найскладніший і ризикований період переходу, комбінуючи наявні можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. У контексті цифровізації істотно змінюється роль і самого менеджера.

Сфера управління персоналом має перекочувати із самостійної сфери діяльності в безумовну навичку кожного члена колективу – зворотний процес, у результаті якого кількість професійних менеджерів має суттєво знизитися, а їх робота видозмінитися.

Одним із ключових чинників, що впливає на темпи розвитку діджиталізації HR-процесів в організації, є інституційне середовище – державна політика, законодавча й нормативна база, фіскальні інструменти. Мляве розгортання інноваційних процесів у нашій економіці було зумовлено браком значущих нормативно-правових актів, що сприяли б прогресу в розвитку інноваційного виробництва, дуже слабким розвитком самої інноваційної інфраструктури, небажанням великого й середнього бізнесу вкладатися в серйозні та дороговартісні види інноваційного підприємництва [3, 5].

Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає, як правило, кілька основоположних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій: підсистема загального й лінійного управління кадрами; підсистема оцінювання кадрів; маркетинг персоналу; підсистема обліку та економічного планування; підсистема управління організаційними відносинами; підсистема розвитку та навчання кадрів; підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами в порівнянні з новою – діджиталізованим управлінням персоналом, можна виділити такі відмінні риси (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR**

Класична парадигма управління персоналом	Діджиталізоване управління персоналом
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залучення персоналу та підвищення продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розроблення інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

Джерело: систематизовано авторами на основі [6, 11, 12].

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміна «діджиталізоване управління персоналом». Теорія і практика позначають цифровізацію окремих процесів управління персоналом, але при цьому не розглядають їх структурні зміни. Під діджиталізованим управлінням персоналом автори розуміють парадигму управління людським капіталом, яка передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду і талантів співробітників.

**Висновки.** В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства, незалежно від галузі та сфери діяльності, змушені вибудовувати свою конкурентну стратегію, ґрунтуючись на безперервному використанні інноваційних технологій й автоматизованих рішень. Діджиталізація бізнесу стає невідворотною тенденцією, ігнорування якої стає ознакою відсталості й невідповідності сучасним вимогам. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого економічного суб'єкта мають реалізовуватися в площині його цифрового виміру.

Цифрова трансформація персоналу організації протікає в багатьох проєкціях організації. Зміняться технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це не тільки впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але і зміна культури організації, зрушення менталітету колективу.

Необхідність залучення дефіцитних висококваліфікованих кадрів змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору і до методів менеджменту. Своєю чергою, кожному члену колективу необхідно пристосовуватися до нових умов роботи, впевнено опановувати комп'ютер та освоювати нові технології, постійно розвиватися. Переважна більшість галузей економіки тою чи іншою мірою піддається впливу діджиталізації, яка стає важливою складовою економічного розвитку. Водночас очевидно, що для світової економіки ключовим чинником стабільності та високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі має бути політика постійних нововведень і впровадження інновацій.

**Список використаної літератури**

1. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>.



2. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (22 лютого 2020 року, м. Львів). ГО "Львівська економічна фундація". Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55–58.
3. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2018_1_7).
4. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
5. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
6. Мельников О. Н., Чибисова В. Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами. *Экономика труда*. 2017. Том 4. № 4. С. 283–294. doi: 10.18334/et.4.4.38549.
7. Невмержицька С. М., Себта Г. В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 232–236. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf)
8. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der 1 internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz* (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. С. 51–53.
9. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.
10. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
11. Pring B., Brown R., Styr C., Meister J. 21 HR jobs of the future. 2020. URL: <https://www.cognizant.com/futureofwork/whitepaper/21-hr-jobs-of-the-future>.
12. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management. 11th ed. NY, McGraw-Hill, 2018. 350 p.