

**СТАНІСЛАВИК**  
Олена В'ячеславівна  
elenastanislyvyk@ukr.net

УДК 005.95

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА  
ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**FEATURES OF PERSONNEL  
MANAGEMENT OF ENTERPRISES ON THE  
BASIS OF DIGITALIZATION**

д.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.4>

**КОВАЛЕНКО**  
Олександр Михайлович  
a.m.kovalenko@mzeid.in

д.е.н., професор, Одеський  
національний політехнічний  
університет

**STANISLAVYK Olena Viacheslavivna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

**KOVALENKO Oleksandr Mykhailovych** – Doctor of Economics, Professor, Odesa National Polytechnic University

Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою будь-якого підприємства, й якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результати діяльності підприємства загалом. Це підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління. У статті сфокусовано увагу на трансформації найважливішої підсистеми управління підприємством – системи управління персоналом під впливом цифрової економіки. На стикі цифровізації й управління персоналом виникає нова форма управління – діджиталізоване управління персоналом. Розглянуто основні теоретичні положення діджиталізованого управління персоналом підприємства, позначено його принципи, вплив на внутрішнє середовище й ринок праці загалом.

\* \* \*

**Introduction.** The transition to the digital economy and rapid development of information technologies actualize the task of companies to find new models of business management. The formation and development of the digital strategy integrated with business and HR strategies becomes prerequisite for ensuring the stable competitive position of enterprise in the market due to its transformation into the technological one. Personnel management is a dynamic subsystem of any enterprise, and qualitative rethinking of human resources management methods and technologies entails a significant impact on the results of the enterprise as a whole. It confirms the special importance of studying the impact of digitization on this area of management.

**The purpose of the paper** is to study the features of personnel management of enterprises on the basis of digitalization.

**Results.** Important aspects of digitization impact on enterprise personnel management are shown. It is focused the attention on the transformation of the most important subsystem of enterprise management – the system of personnel management under the influence of the digital economy. At the junction of digitalization and personnel management, a new form of management arises – digitalized personnel management. The main theoretical provisions of digitalized personnel management are considered, its principles, influence on the internal environment and the labor market as a whole are indicated.

**Conclusion.** Personnel management is the most dynamic subsystem of the enterprise, and a qualitative rethinking of methods and technologies of personnel management entails a significant impact on the results of the enterprise as a whole. It confirms the special importance of studying the impact of digitalization on this area of management. Transformation of personnel management processes under the influence of digitalization is inevitable due to the evolution of enterprise management in general and it is a positive event, because entails increasing efficiency and shifting staff employment to more creative professions, which require unique knowledge, skills and abilities. Undoubtedly, such qualitative transformations will affect not only the internal environment of the enterprise, but also the labor market as a whole and in connection with it the education system. To achieve the positive effect of such transformations, comprehensive work is needed to implement them both at the level of individual enterprises and at the level of the national economic system. Modernization of personnel management methods may require significant investment in technology and communication, but the consequences of non-compliance with consumer experience can be significant not only for the reputation, brand, involvement and retention of employees, but also to achieve the key purpose of the enterprise.

**Ключові слова:** процеси управління персоналом, підсистема підприємства, діджиталізація, цифрові технології, діджиталізоване управління персоналом, HR-процеси

**Keywords:** personnel management processes, enterprise subsystem, digitalization, digital technologies, digitalized personnel management, HR processes

## ВСТУП

Перехід до цифрової економіки та стрімкий розвиток інформаційних технологій актуалізують перед підприємствами завдання пошуку нових моделей управління бізнесом. Формування й розвиток digital-стратегії, інтегрованої з бізнес- і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища підприємства на ринку завдяки її трансформації у технологічну. Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою підприємства, й якісне переосмислення методів і технологій управ-

ління персоналом тягне за собою значний вплив на результат діяльності підприємства загалом, що підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління.

Дослідженню проблем теорії й практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Заданими питаннями займалися закордонні науковці: І. Беккер, П. Друкер, В. Горфінкель, Т. Пітерс, Г. Саймон, Н. Суrowsкіна. Вагомий внесок у теорію та методологію управління персоналом, зокрема на засадах діджиталізації, зробили вітчизняні науковці, такі як Д. Богиня, Т. Збрицька, А. Колот, П. Микитюк,

В. Петюх, В. Савченко.

Не зважаючи на достатні теоретико-прикладні дослідження різних науковців у галузі управління персоналом, потребують комплексного, глибокого дослідження сучасні аспекти процесу управління персоналом, забезпечення його перманентного розвитку на засадах діджиталізації.

**МЕТА** статті – дослідити особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних вчених, а також матеріали періодичних видань. Під час проведення дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У закордонній літературі вперше поняття «діджиталізація» було вжито в 1971 р. професором Вачалом, який у своїй роботі розглядав соціальні наслідки «діджиталізації суспільства» й недоляки переходу до електронно-обчислювальних систем. В Україні цей термін отримав своє поширення в останні роки, і все частіше його можна чути від керівників різних підприємств, особливо фінансового сектору економіки. Діджиталізація – це способи переведення будь-якого виду інформації у цифрову форму. Діджиталізацію стали визначати як один з ознак сучасної епохи. Незабаром завдяки цьому процесу людство матиме єдину інфраструктуру, яка пов'язує всі види діяльності суспільства. Є кілька аспектів, які вчені відносять до форм діджиталізації у сьогоднішньому світі. Ріст глобалізації, який відбувається за допомогою цифрових технологій, сприяє розвитку економіки за межами національного кордону. Згодом діджиталізація, інформатизація і глобалізація приведуть до того, що кордони між державами будуть розмиті, і це призведе до культурних змін, а також вплине на капітал, товари й самих людей. Особливою властивістю діджиталізації варто відзначити конвергенцію, під якою ми розуміємо злиття деяких ознак і елементів у незалежних одна від одної явищах. На сьогоднішній момент діджиталізації зачіпає різні сфери людського життя. Активне проникнення діджиталізації можна відзначити у таких областях, як охорона здоров'я, культура, політика.

Будучи органічним елементом, підприємства зазнають постійні зміни у своїй структурі, технологіях і форматах управління. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набувають перетворення в критеріях оцінки ефективності управління персоналом, зумовлені мінливістю внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Корінні зміни проявляються в управлінні ресурсною складовою підприємства, у тому числі в управлінні людськими ресурсами.

Під діджиталізацією ми розуміємо поглиблену трансформацію підприємства, що має на увазі активне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності й покращення досвіду взаємодії з клієнтами.

Діджиталізація спрямована на досягнення таких

цілей, як:

- підвищення якості продукту підприємства;
- модифікація середовища використання продукту підприємства;
- підвищення ефективності процесів створення додаткової вартості;
- оптимізація внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві.

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

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 оцінки кадрів;
- маркетинг персоналу;
- підсистема обліку та економічного планування;
- підсистема управління організаційними відносинами;
- підсистема розвитку й навчання кадрів;
- підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Процеси діджиталізації вносять коректування у систему управління людськими ресурсами, зміщуючи акцент значущості у сторону комунікаційного середовища підприємства (інформаційного простору).

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами порівняно з новою – діджиталізованим управлінням персоналом, ми виділяємо наступні відмінні риси (надано у табл. 1).

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміну «діджиталізоване управління персоналом». Теорія і практика позначають цифровізацію окремих процесів управління персоналом, але водночас не розглядають їх структурні зміни.

Під діджиталізованим управлінням персоналом ми розуміємо парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників.

Для діджиталізованого управління персоналом характерні такі принципи:

- гнучкий підхід до розвитку персоналу;
- системне підпорядкування цілям підприємства;
- інтеграція менеджменту і власників бізнесу в загальну систему управління;
- випереджальна мотивація;
- персонал розглядається як інвестиції, що необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу під час підбору кадрів;
- переважання робочих груп та проектних команд перед традиційними структурними підрозділами;
- проактивна інноваційна функція;
- стимулювання змін.

Наслідки необхідних організаційних змін проявляються на всіх стадіях життєвого циклу управління персоналом. І будуть поширювати свій вплив не тільки на внутрішнє середовище підприємства, а й формувати особливий ринок праці (табл. 2).

Таблиця 1

## Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

[складено авторами на основі [1, 2]]

<i>Класична парадигма управління персоналом</i>	<i>Діджиталізоване управління персоналом</i>
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 залученні персоналу та підвищенні продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розроблення інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

Таблиця 2

## Вплив діджиталізації на HR-процеси [складено авторами]

<i>Наслідок реалізації парадигми діджиталізованого управління персоналом</i>	<i>Структурні елементи змін стосовно управління персоналом</i>
Якісні зміни вимог до персоналу	Потреба в цифрових талантах
Автоматизація виробництва	Заміна професіоналів середнього рівня машинами
Акцент на розвиток цифрових талантів	Трансформація цінності співробітника
Активна зміна компетенцій, необхідних підприємству	Орієнтація на HiPo-співробітників
Цифровізація робочих місць	Гігноміка
Впровадження автоматизованих систем обліку показників ефективності на основі IoT технологій	Децентралізація управлінських функцій, аж до повного скасування
Підвищення продуктивності праці	Скорочення робочих графіків
Перехід на проектну роботу	Активний розвиток лідерства
Повсюдне використання e-learning	Перерозподіл відповідальності у сфері навчання співробітників
Орієнтація на інноваційний розвиток	Впровадження дизайн-мислення

Розглянемо структурні елементи змін.

Потреба у цифрових талантах. Зміна якісних вимог до персоналу спричинить за собою зміну у затребуваності певних фахівців на ринку праці. Так, низка професій зникне під впливом автоматизації, низка професій зазнають перетворення, і в середньостроковій перспективі на ринку праці виникне низка нових професій [3].

Заміна професіоналів середнього рівня машинами. Середньострокова перспектива передбачає активний перехід на автоматизацію бізнес-процесів підприємствами з використанням експертних систем, водночас людська праця не буде замінена у напрямках, де використовуються унікальні знання й особистий контакт із клієнтом. Автоматизація рутинних процесів сьогодні знаходиться на активній стадії свого розвитку. Якщо якийсь час назад під автоматизацію потрапляли допоміжні бізнес-процеси та виробництво продуктів, то сьогодні вже багато хто прогнозує під впливом цифрової епохи й діджиталізації бізнес-процесів зміни у процесах обслуговування. Так, більшість центрів клієнтської підтримки переходять на роботизований формат. Самі процеси управління персоналом також знаходяться у полі активної оцифровки. Результати дослідження компанії «Coleman» [4], у рамках якого представники HR-служб 38 компаній висловили свою думку, говорять про те, що більше 2/3 компаній-респондентів використовують цифрові технології в HR-

діяльності. Серед найбільш важливих задач автоматизації HR-процесів на підприємствах є: оптимізація підбору, розрахунок компенсацій і пільг, автоматизація збирання даних, зниження витрат, вибудовування системи предиктивної HR-аналітики.

Трансформація цінності співробітника й орієнтація на HiPo-співробітників (High Potentials). В умовах діджиталізації цінністю співробітника є потрібна для компанії компетенція у форматі «тут і зараз». Співробітник, що володіє потрібною компетенцією, купується на ринку праці за найбільшу ціну, ніж фахівець широкого профілю. Hard skills за ступенем важливості поступаються soft skills. Серед вимог до кандидатів усе частіше зустрічаються такі:

- клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація);
- когнітивна гнучкість;
- креативність;
- критичне мислення;
- навички координації, взаємодії (займає 5-е місце відповідно до рейтингу World Economic Forum [5]);
- судження і швидкість прийняття рішень;
- вміння вести переговори;
- вміння вирішувати складні завдання (Complex Problem Solving).
- навички управління людьми та емоційний інтелект [6 – 8].

Високий потенціал – це насамперед здатність до

навчання, зацікавленість, широкий кругозір, вміння спілкуватися з людьми, готовність ділитися своїми знаннями [7].

Найбільші цифрові компанії приймають до себе в команду саме HiPo-співробітників, з орієнтиром на їх подальший розвиток і високу лояльність.

Гігноміка, або економіка вільного заробітку, є наслідком активного розвитку фрілансу, що стало можливим завдяки розвитку телекомунікаційних мереж. Проведене у 2018 р. опитування консалтингової компанії «McKinsey» показало, що 20 % і 30 % працездатного населення Європи і США займаються будь-яким видом додаткового незалежного підробітку. Бюро трудової статистики США підтверджує, що для 10 млн мешканців США фріланс є основним методом заробітку.

Фріланс в Україні як частина всього трудового ринку, навпаки, демонструє вельми консервативні настрої. Експерти вказують на проблемне місце нашої системи праці: чільним фактором в управлінні трудовими ресурсами українських підприємств залишається сам процес роботи, а не її результат [9, 10].

Великі компанії також не ризикують залучати на віддалену роботу поза офісом, виходячи з міркувань безпеки конфіденційних даних, збереження комерційної таємниці. А ось сучасний дрібний та середній бізнес, а також організації, які щойно почали свій розвиток, подібні речі не практикують. Вони дуже охоче залучають фахівців, що працюють в онлайн, якщо формат бізнесу передбачає можливість, наприклад, роботи через мережу Інтернет. Гігноміка також формує умови для роботи одного співробітника на кілька компаній.

Управління без управлінців (холакратія). Унікальною властивістю діджиталізованого управління персоналом є управління без управлінців, оскільки сучасні експертні системи, що вирішують завдання проектного управління, реалізують повністю цикл управлінської функції: планують, контролюють, аналізують, коригують. Ідеологами холакратії прийнято вважати підприємців Брайана Робертсона й Тома Томісона. Саме вони у 2007 р. заснували компанію «HolacracyOne». У 2009 р. ними розроблений документ – «Конституція холакратії», який визначає правила життя компаній відповідно до моделі. Холакратія передбачає децентралізацію влади, за якої будь-який співробітник може впливати на прийняття рішень. За такої умови компоненти PDCA-циклу максимально переводяться у цифровий формат. Ідеальна організація з погляду холакратії – спільнота людей зі спільними цілями і прагненнями, не обтяжене зайвим контролем.

Тотальна діджиталізація неодмінно буде супроводжуватися зростанням ефективності праці, що призведе до скорочення робочого тижня й раціонального використання знань.

Перехід на діджиталізоване управління персоналом повинен бути логічним продовженням переосмислення позиції підприємства на ринку. Первинним під час структурних змін є зміна стратегії підприємства загалом, орієнтованої на випуск конкурентоспроможного продукту, який за якісними характеристиками відповідає вимозі кінцевого споживача.

На другому етапі підприємство повинно визначитись з місією у галузі управління персоналом, позна-

чити для себе стратегічне бачення цього напрямку і сформувати образ бажаного стану.

Третій етап передбачає оновлення технологій управління. Він є переломним для підприємства загалом й персоналу окремо. Оновлення інструментів для рекрутингу, оцінки персоналу, навчання та розвитку, контролю й підвищення продуктивності праці повинно здійснюватись з урахуванням новітніх досягнень цифрового ринку, за цих обставин не викликати критичного опору з боку діючих працівників підприємства.

Оновлення технологій повинно супроводжуватись активним розвитком інформаційного простору підприємств, що вимагає дотримання принципів прозорості, відкритості, мобільності та багатства знань.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результати діяльності підприємства загалом. Це підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління.

Трансформація процесів управління персоналом під впливом діджиталізації неминуха через еволюцію управління підприємством загалом і є позитивною подією, оскільки тягне за собою підвищення ефективності діяльності і зміщення зайнятості персоналу в більш творчі професії, що вимагають унікальних знань, умінь, навичок. Безсумнівно, такі якісні перетворення торкнуться не тільки внутрішнього середовища підприємства, але й ринок праці загалом й у зв'язі з ним систему освіти. Для досягнення позитивного ефекту таких перетворень необхідна комплексна робота з їх впровадження як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економічної системи.

Модернізація методів управління персоналом може зажадати значних інвестицій у технології та комунікації, але наслідки недотримання досвіду стосовно споживачів можуть бути значними не тільки для репутації, бренду, залучення й утримання співробітників, але й для досягнення ключової мети підприємства.

## Список використаних джерел

1. Эсаулова И.А. Развитие человеческих ресурсов: эволюция концепций и практики. *Экономика труда*. 2018. № 1. С. 13–28.
2. Мельников О.Н., Чибисова В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами. *Экономика труда*. 2017. № 4. С. 283–294.
3. Атлас новых профессий / П. Лукша и др. *Московская школа управления «Сколково»*. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf).
4. Банцева О. Подбор персонала: обзор и тенденции. *Компания «Coleman Services»*. URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya>.
5. The new Global Competitiveness Report 2018. Weforum. URL: <https://www.weforum.org/reports>.
6. Чуланова О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. № 5(24). С. 109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom>.
7. Полянова Л.М. Концепции эмоционального интеллекта

в современной практике управления. *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 2. С. 18–20.

8. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.

9. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

10. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич та ін. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

### References

1. Esaulova I.A. Human resource development: the evolution of concepts and practices. *Labor economics*. 2018. № 1. pp. 13–28. (In Russian).

2. Melnikov O.N., Chibisova V.G. Innovative approach to the reorganization of the management system of staff, personnel and human resources. *Labor economics*. 2017. № 4. pp. 283–294. (In Russian).

3. Atlas of new professions / P. Luksha, et.al. *Moscow school of management "Skolkovo"*. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (In Russian).

4. Bantsekina O. Recruiting: overview and trends. *Company "Coleman Services"*. URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya> (In Russian).

5. The new Global Competitiveness Report 2018. Weforum. URL: <https://www.weforum.org/reports>.

6. Chulanova O.L. Actuality of the competency approach in personnel management. *Internet journal "Science of Science"*. 2014. 5(24). p. 109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom> (In Russian).

7. Polyanova L.M. Concepts of emotional intelligence in modern management practice. *Theory and practice of social development*. 2015. № 2. pp. 18–20. (In Russian).

8. Huhul O.Ya. Theoretical bases of personnel development management. *Innovative economy*. 2013. № 6(44). pp. 194–198. (In Ukrainian).

9. Derykhovska V.I. Relationship between personnel development and personnel management strategy. *Business Inform*. 2013. pp. 341–347. (In Ukrainian).

10. Transformation of the personnel management system of enterprises / V. Brych et.al. Ternopil: VPTs "Economic thought TNEU", 2020. 212 p. (In Ukrainian).