

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

HR MANAGEMENT TOOLS AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

За останні десятиліття активно розвиваються новітні технології, які впроваджуються у різні сфери життя людини, у тому числі і в економіку. Використання новітніх інформаційних технологій значно покращує різні напрями економіки, дає можливість вдосконалити ведення бізнесу та збільшити ефективність ведення бізнес-процесів. Тому важливим є використання надбань сучасної диджиталізації економіки також у контексті управління людськими ресурсами і персоналом HR-менеджменті. Від того, наскільки ефективно вдасться управляти людськими ресурсами, залежить результат діяльності компанії. Отримані результати мають важливе наукове значення та є свідченням того, що в подальшому HR-менеджмент під впливом диджиталізації економіки буде лише розвиватись, тому важливо врахувати усі можливі проблеми, що дозволить забезпечити його позитивний розвиток.

Ключові слова: диджиталізація, цифровізація, HR-менеджмент, управління персоналом, диджиталізація економіки.

Over the past decades, the latest technologies have been actively developing and being introduced into various spheres of human life, including the economy. The use of the latest information technologies significantly improves various areas of the economy, makes it possible to improve business and increase the efficiency of business processes. Therefore, it is important to use the achievements of modern digitalisation of the economy also in the context of human resources management and HR management. The company's performance depends on how effectively human resources are managed. Therefore, in this paper, it was important to analyse how HR management is changing under the influence of the digitalisation of the economy. Particular attention is paid to the HR management tools and technologies used in the context of the digitalisation of the economy at the present stage. First, the study analyses the main aspects of economic digitalisation. The general features of the impact of digitalisation of the modern economy on HR management were considered. The author also analyses the main trends in HR management that occur under the influence of its digitalisation. The main HR management tools used due to the digitalisation of this process and emerged under the influence of the digitalisation of the economy are analysed. The HR management technologies used in the context of digitalisation of the economy are defined, and their features are considered. The advantages and disadvantages of using such tools and technologies are presented. The carried out analysis shows the importance of using the latest tools and technologies in modern HR management, which contributes to its improvement and increases the efficiency of modern companies in general. A scheme for analyzing the effectiveness of HRM in creative industries is proposed. The results obtained are of great scientific importance and are evidence that in the future HR management under the influence of digitalisation of the economy will only develop, so it is important to take into account all possible problems, which will ensure its positive development.

Keywords: digitalisation, digitalisation, HR-management, personnel management, digitalisation of the economy.

УДК 005.95/.96:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-33>

Прієц І.В.¹

аспірант,

Поліський національний університет

Prints Ihor

Polissia National University

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть відбуваються активні зміни у різних сферах діяльності людини, які зумовлені розвитком науки та новітніх технологій. Диджиталізація, яка забезпечує впровадження інноваційних технологій, сприяє вдосконаленню усіх бізнес-процесів у сучасній економіці, тим самим забезпечуючи її належний розвиток та вдосконалення. Одним із бізнес-процесів, у контексті якого диджиталізація сучасної економіки відіграє провідне значення, є управління людськими ресурсами. Компанії, що використовують новітні підходи до управління людськими ресурсами, мають значні успіхи у власній діяльності, характеризуються високою конкурентоспроможністю та стабільним розвитком.

Диджиталізація економіки дає можливість змінити підходи до управління персоналом, тим самим застосувавши саме ті підходи, які є найбільш ефективними у контексті кола працівників,

які належать переважним чином до сучасного покоління. Покоління, яке зростає в умовах постійної цифровізації, вимагає використання відповідних технологій і у контексті власної професійної діяльності, вимагає створення якісних умов праці та інноваційних методів і технологій управління їх діяльністю. Управління персоналом є складним та комплексним процесом, що потребує врахування усіх особливостей працівників, умов їх професійної діяльності та споживачів, на яких може впливати результат їх роботи.

Важливо розуміти, що якісне здійснення управління персоналом може бути забезпечене не лише за умов використання інноваційних методів та технологій, але багато в чому залежить від загального підходу до здійснення HR-менеджменту. Однак, вплив диджиталізації економіки на цю діяльність багато в чому є позитивним, сприяючи її вдосконаленню.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0423-9123>

Постановка завдання. Метою дослідження є необхідність дослідження того, як саме змінюються інструменти та технології HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питання розвитку HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки звертались низка українських науковців. Так, у статті Н.Г. Челядінової та В.І. Куделя проведено аналіз HR-менеджменту та цифровізації у сучасній організації, тобто встановлено те, як змінюється HR-менеджмент в умовах цифровізації [9]. М.О. Чупріна та Г.П. Желдак розглянули загальні аспекти HR-менеджменту за умов диджиталізації бізнесу [10]. Крім того, С.В. Зубарев проаналізував особливості диджиталізації процесу управління людськими ресурсами на підприємствах сфери послуг [2]. Також у роботі О.І. Іляш та П.В. Блохіна розглянуто майбутнє управління людськими ресурсами, у тому числі і у контексті змін, пов'язаних з диджиталізацією економіки [3].

Проведений аналіз лише у сегменті напрацювань вітчизняних науковців свідчить про актуальність досліджуваного питання у наукових колах, а також знаходить підтвердження даного висновку в роботах таких зарубіжних вчених як K. Stachová, Z. Stacho, P. Šamalík, F. Sekan, K. Krsteska, O. Ali, D. Said, M. Momin та ін. Проте питання того, які саме інструменти та технології HR-менеджменту використовуються в умовах диджиталізації економіки має незавершений характер, що мотивувало проведення подальших досліджень у започаткованому напрямі.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов диджиталізація економіки є одним із основних напрямів розвитку економіки держав світу. Диджиталізація у загальному розумінні передбачає певні трансформаційні процеси, використання цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнесу та виробничих процесів, збільшення рівня продуктивності та зростання якості комунікацій зі споживачами. Крім того, диджиталізація є процесом практичного застосування, трансформації у цифровий формат, збирання і зберігання, аналізу відомостей, які використовуються у різних сферах сучасної економіки. Також саме диджиталізація сприяє переведенню економічної діяльності у новий формат, який полягає у використанні різноманітних цифрових технологій та покращує оптимізацію процесів ведення бізнесу, допомагає підвищити дохід від здійснення підприємницької діяльності та сприяє вдосконаленню системи комунікації зі споживачами [6].

Окрім цього, диджиталізація економіки пов'язана з її цифровізацією, тому синонімом диджиталізації економіки може вважатись цифрова економіка, яка є наслідком структурної зміни глобальної економіки, її віртуалізації, що тим самим забезпечує збільшення темпів економічного розвитку, підвищує

рівень конкурентоспроможності, збільшує мотивацію зростання ефективності економічної діяльності. Цифровізація та диджиталізація економіки є основою розвитку сучасного суспільства. Використовуються інноваційні технології, розвиваються новітні галузі господарства, активно інтегруються інформаційно-цифрові технології. Цифрова економіка має суттєві переваги, що відкриває нові можливості для усіх аспектів здійснення господарської діяльності [1].

З огляду на це, як було зазначено на початку дослідження, в умовах диджиталізації економіки існує можливість впровадити інновації у різні сфери сучасної економіки та у різні аспекти ведення бізнесу. Зокрема, використовуються новітні інструменти та технології управління людськими ресурсами, тобто – HR-менеджменту. Сфера HR під впливом диджиталізації економіки активно трансформується: цифрові технології використовуються для вдосконалення управління людськими ресурсами, а також сприяють стратегічному перетворенню даного процесу. У даному контексті активно впроваджуються цифрові технології HR-менеджменту, які вимагають особливої підготовки від сучасних компаній. Поруч із цим, використання таких технологій має чимало переваг: автоматизація рутинних завдань, виведення усіх напрямів роботи менеджера на якісно новий рівень, можливості їх застосування в усіх аспектах HR-менеджменту. Складнощі можуть полягати у тому, що не всі працівники позитивно сприймають використання новітніх технологій, особливо це стосується осіб старшого віку. Також не всі компанії технічно готові до їх використання [5].

Одним із найбільш важливих аспектів розвитку HR-менеджменту за умов диджиталізації економіки є насамперед його цифровізація. Цифровізація процесу управління людськими ресурсами (персоналом) є процесом організації зручного цифрового середовища для працівників для того, щоб підвищити їх мотивацію та зацікавленість у роботі, а також покращити HR-бренд компанії. Відповідно, передбачається інтеграція цифрових технологій в управління людськими ресурсами, що підвищує ефективність цього процесу, враховуючи важливість інформаційно-комунікаційних технологій для працівників за сучасних умов [9].

Актуальними тенденціями розвитку менеджменту людськими ресурсами в середовищі диджиталізації є автоматизація управління людськими ресурсами; аналітика в управлінні людськими ресурсами; використання цифрового маркетингу; запровадження Smart-рекрутингу; проведення електронного навчання тощо [2]. Узагальнення досліджень О.І. Кравчук, І.О. Варіс, К.О. Рубель. дозволяє доповнити цей перелік наступними тенденціями зображеними на Рисунку 1.

Наведені тенденції свідчать про те, що HR-менеджмент в умовах диджиталізації економіки, що

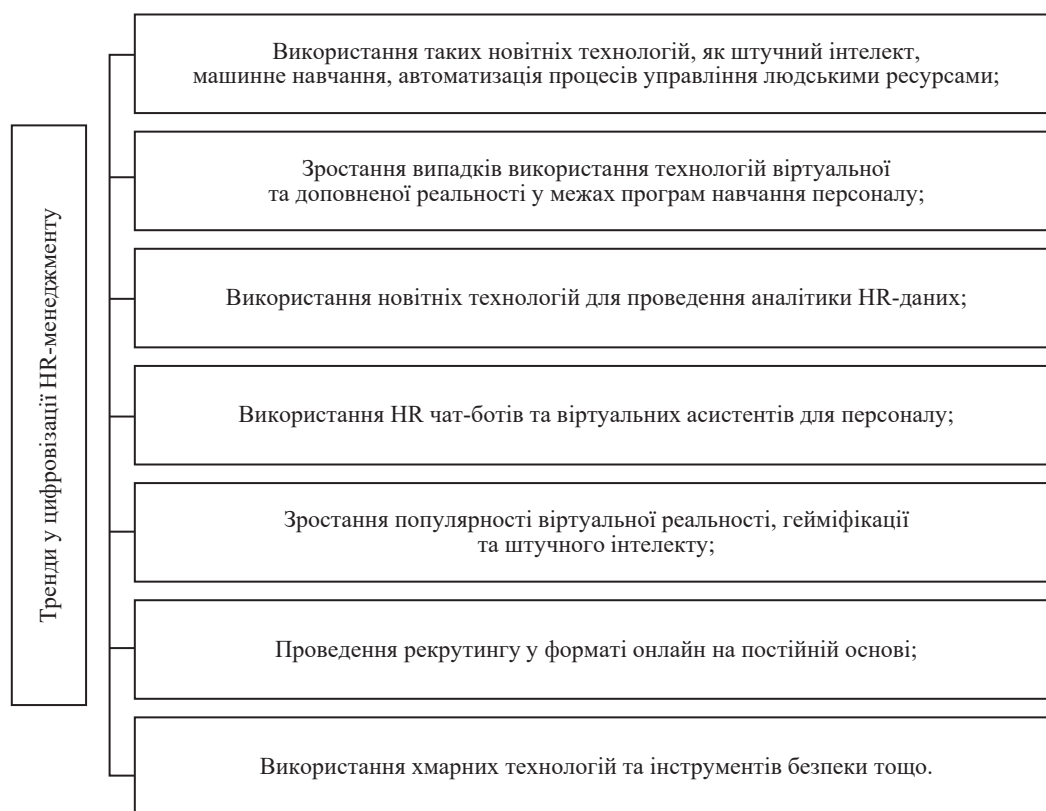


Рис. 1. Тренди у цифровізації HR-менеджменту

створює усі можливості для вдалої інтеграції новітніх технологій, стрімко розвивається. Усе це дійсно сприяє його вдосконаленню, адже новітні технології створюють чимало можливостей для ефективного управління людськими ресурсами. Відповідним чином вдосконалюються і інструменти та технології HR-менеджменту, тобто тих, які використовуються у межах компаній під час управління персоналом для того, щоб покращити їх функціонування.

Розглянемо основні інструменти HR-менеджменту, які використовуються в умовах диджиталізації економіки. Ці інструменти є цифровими та дають можливість значно покращити професійну діяльність менеджерів та вдосконалити загалом процес HR-менеджменту. До таких інструментів належать [7]:

- Спеціалізовані програми, наприклад – «Зарплата та управління персоналом», яка використовується для реалізації кадрової політики підприємства та автоматизації різних служб, у тому числі і HR-менеджменту.

- Соціальні мережі, які використовуються як для спілкування всередині компанії, так і для підбору персоналу, тобто дає можливість автоматизувати процес рекрутингу, спілкуватись з кандидатами віддалено та зменшити кількість часу, яка витрачається на цю діяльність. Також соціальні мережі використовуються для збору інформації про кандидатів. Однією з найбільш поширених є LinkedIn.

- Інструменти для проведення онлайн-тестувань, що використовують для оцінки кандидатів під час працевлаштування.

- Інструменти для електронного навчання працівників: спеціалізовані програми з вдосконалення їх кваліфікації, курси, тренінги тощо.

- Сайти з пошуку роботи, які використовуються для того, щоб розмістити актуальні оголошення щодо пошуку кандидата, а після – спілкуватись з потенційними кандидатами на вільне місце.

- Хмарні технології і сервіси, які активно використовуються у різних аспектах сучасного HR-менеджменту.

Крім того, варто виокремити наступні технології HR-менеджменту, що активно впроваджуються за сучасних умов [8]:

- Хмарні технології та самообслуговування. Компанії надають перевагу хмарним HR-системам більше, ніж тим, що розгорнуті на локальних серверах. Їх використання дозволяє підвищити продуктивність, покращити досвід працівників та краще зрозуміти співробітників. Також частково працівники можуть автоматизувати свої задачі самостійно, що дозволяє зменшити витрати часу.

- Управління персоналом на основі даних. Передбачається використання різноманітних даних, отриманих з відкритих джерел та баз даних, у тому числі технологій Big Data. Якщо компанія буде мати набір необхідних даних, отриманих з різних джерел, вона має можливість оптимізувати канали найму.

Також використовуються дані онлайн-опитувань працівників з метою поліпшення умов праці та забезпечення зворотного зв'язку.

- Технології Big Data, які використовуються для обміну контентом про вакансії, профілювання кандидатів, здійснення комунікації між претендентами та рекрутерами, дає можливість проаналізувати організаційні зв'язки, розробити кадрову стратегію тощо.

- Технологія HR-аналітики, яка використовується для того, щоб планувати кадрові рішення, аналізувати кадровий потенціал, будувати кар'єру, здійснювати рекрутинг та оцінку персоналу. Ця технологія допомагає оптимізувати прийняття управлінських рішень, створити сприятливе комунікаційне середовище тощо [4].

- HRM (HRMS) системи та HRIS системи – інноваційні технології, які використовуються в управлінні персоналом. Це спеціалізовані програми та платформи, які виконують важливі функції: відповідальність за дані про компанію, регулювання процесів, пов'язаних з продуктивністю працівників

та ін., тобто регулювання статистичної інформації у компанії. Це програми, які дозволяють автоматизувати процеси HR-менеджменту.

Згідно з проведеним аналізом інструментів та технологій HR-менеджменту, які розвиваються в умовах диджиталізації економіки, варто виокремити основні переваги та недоліки їх використання. Представимо їх у Таблиці 1.

Аналізуючи наведені у таблиці положення, підкреслимо, що використання інструментів та технологій HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки має низку переваг, що надає можливість підприємствам вдосконалити процеси HR-менеджменту, підвищити його ефективність, вдосконалити процеси комунікації тощо. Недоліки також мають місце, тому важливо працювати над їх усуненням, оскільки потенційні можливості використання таких технологій в умовах диджиталізації є значними.

Наостанок, на Рисунку 2 представимо схематично аналіз ефективності HRM креативних індустрій, за допомогою якої підкреслимо, що використання

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання інструментів та технологій HR-менеджменту в умовах диджиталізації економіки

Переваги	Недоліки
• Автоматизація процесів HR-менеджменту: рекрутингу, управління кадрами, ведення документації тощо; • Підвищення ефективності HR-менеджменту, оскільки цифрові інструменти дають можливість значно швидше та точніше оцінювати кандидатів, проводити онлайн-інтерв'ю, тестування тощо, тим самим зменшуючи витрати часу; • Підвищення ефективності аналізу даних та прийняття рішень, оскільки завдяки інноваційним інструментам та технологіям HR-менеджменту існує можливість значно ефективніше аналізувати дані про працівників, прогнозувати їх продуктивність тощо; • Вдосконалення процесів комунікації завдяки використанню корпоративних месенджерів та платформ для спільної роботи.	• Складнощі, пов'язані з захистом даних та конфіденційності; • Залежність HR-менеджерів від новітніх технологій; • Погіршення особистого контакту; • Необхідність формування нових навичок і вмінь у працівників; • Ймовірність супротиву з боку працівників.



Сучасні технології моніторингу, аналізу та оцінки потенціалу людських ресурсів		
Категорія програмного забезпечення	Функціонал	Опис застосування
HRIS (Human Resources Information System)	Збирання та керування даними про співробітників	Включає досягнення, навички та навчання співробітників, підготовка аналітичних звітів
Performance Management Software	Управління продуктивністю, визначення цілей	Відстеження прогресу досягнення цілей, підготовка звітів та оцінювання роботи співробітників
360-Degree Feedback Tools	Оцінювання компетенцій, якостей та продуктивності	Оцінка управлінського персоналу з боку колег, підлеглих та керівників
Employee Engagement Platforms	Збір даних про психологічний клімат, задоволеність роботою	Вимірювання рівня залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей
Business Intelligence Software	Аналіз даних, включаючи результати роботи управлінського персоналу	Надання звітів та визначення ключових показників продуктивності
Talent Management Software	Відстеження потенціалу та розвитку співробітників	Включаючи управлінський персонал, сприяє плануванню кар'єри та розвитку



KPI

Рис. 2. Схема аналізу ефективності HRM креативних індустрій

інструментів HR-менеджменту позитивно впливає на формування KPI HR-менеджменту.

Висновки. За підсумками проведеного дослідження підкреслимо, що інструменти та технології HR-менеджменту активно використовуються в умовах диджиталізації. У даному контексті передбачається, що за сучасних умов диджиталізації економіки передбачається низка змін у контексті інструментів та технологій управління людськими ресурсами. Забезпечується автоматизація управління людськими ресурсами, використання аналітики, цифрового маркетингу, впровадження нових підходів до рекрутингу та навчання працівників. Використання низки сучасних інструментів та технологій у HR-менеджменті позитивно впливає на процес управління персоналом у контексті автоматизації, підвищення ефективності HR-менеджменту, підвищення ефективності аналізу даних та прийняття рішень, вдосконалення процесів комунікації. У кінцевому випадку впровадження новітніх підходів в умовах диджиталізації стає основою зростання показників ефективності HR-менеджменту. З огляду на це, у подальшому актуально на практиці дослідити те, яким чином використання інструментів та технологій HR-менеджменту впливає на ефективність управління персоналом на сучасних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дирда А. М., Діденко Л. В. Диджиталізація економіки як одна зі складових розвитку смарт-суспільства. URL: https://eprints.kname.edu.ua/63244/1/Тезиси_конферен_2022-3%20каф%20економ%2B-200-201.pdf
2. Зубарев С. В. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. *Управління та адміністрування*. 2023. №4 (87). С. 282-286
3. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10.
4. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. Т. 330. С. 184-189
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №12.
6. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Диджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. №7
7. Обелець Т. Цифрові інструменти у роботі фахівців із управління людськими ресурсами. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271919>
8. Технології HR. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-tech>
9. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. №69. С. 125–129
10. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах диджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5.

REFERENCES:

1. Dyrda A. M., Didenko L. V. Dydzhytalizatsiia ekonomiky yak odna zi skladovykh rozvytku smart-suspilstva. [Digitalization of the economy as one of the components of smart society development]. Available at: https://eprints.kname.edu.ua/63244/1/Тезиси_конферен_2022-3%20каф%20економ%2B-200-201.pdf (in Ukrainian)
2. Zubarev S. V. (2023) Dydzhytalizatsiia upravlinnia HR na pidpriemstvakh sfery posluh. [Digitalization of HR management in service enterprises]. *Upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (87), pp. 282-286. (in Ukrainian)
3. Iliash O. I., Blokhin P. V. (2018) Maibutnie HR menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiia [Digitalization of HR management in service enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no.10. (in Ukrainian)
4. Kobets D. (2024) HR-analityka i Big Data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskyykh resursiv. [HR analytics and Big Data as tools of digital human resource management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, t. 330, pp. 184–189. (in Ukrainian)
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends] *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 12. (in Ukrainian)
6. Lapin A. V., Hrinchuk I. O., Oleniuk D. O. (2022) Dydzhytalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy. [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. (in Ukrainian)
7. Obeleets T. Tsyfrovi instrumenty u roboti fakhivtsiv iz upravlinnia liudskymy resursamy. [Digital tools in the work of human resource management specialists]. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271919> (in Ukrainian)
8. Tekhnolohii HR. [HR Technologies]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-tech> (in Ukrainian)
9. Cheliadinova N. H., Kudelia V. I. (2022) HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasni orhanizatsii. [HR management and digitalization in a modern organization] *Infrastruktura rynku*, no. 69, pp. 125–129. (in Ukrainian)
10. Chuprina M. O., Zhaldak H. P. (2020) Osoblyvosti HR-menedzhmentu v umovakh dydzhytalizatsii biznesu. [Features of HR management in the context of business digitalization]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, no. 5. (in Ukrainian)