

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.1:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>

### ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ХАРАКТЕРНІ АСПЕКТИ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

### GENERAL TRENDS AND CHARACTERISTIC ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

**Грідін О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

**Hridin Oleksandr**

State Biotechnological University

*В статті аргументовано доведено, що діджиталізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, призводить до кардинальних змін в організаційній структурі, у моделях та методах менеджменту, центрах ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо. Зазначено, що у сучасному світі критично важливими стають саме цифрові навички працівників, внаслідок чого відбувається системне переосмислення та масштабний перегляд вимог до фахівців. Окреслені стратегічні орієнтири формування ефективної системи управління персоналом в ході масштабної діджиталізації. Визначені найбільш розповсюджені на поточний момент digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту. Доведено, що впровадження сучасних digital HR-технологій надає організаціям не лише суттєві можливості та конкурентні переваги, але також може створювати низку ризиків та мати певні істотні недоліки. Встановлені тренди в HR сфері та виявлені перспективні поліпшення від впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій.*

**Ключові слова:** діджиталізація, digital HR-технології, цифрова трансформація, цифрова компетентність, HR-менеджмент.

*The article is devoted to the problem of identifying general trends and determining the most important aspects of digital transformation in the field of HR management in modern realities. It has been established that digitalization, due to the use of the latest software, the most advanced information technology solutions, provides opportunities in the optimization of business processes, the implementation of radical changes in the improvement of the organizational structure, in models and methods of management, centers for the adoption and implementation of management decisions. It has been established that in today's world the digital skills of employees are becoming critically important, as a result of which a systematic rethinking and large-scale revision of the requirements for specialists is taking place. At the same time, the latest approaches to the implementation of HR management processes cause a significant technological transformation, which requires an increase in the level of digital competence of HR managers. It has been argued that digitization consists not only in the use of digital technologies, but, first of all, in changing the way of thinking, the content of corporate culture, management style and methods, the system and approaches to encouraging employees, and in the introduction of modern progressive models. At the same time, it involves the integration of digital technologies in all areas of business, which leads to certain qualitative, and sometimes even fundamental changes in the functioning of the business entity. Strategic guidelines for the formation of an effective personnel management system during large-scale digitalization are outlined. The currently most widespread digital technologies used in the field of HR management have been identified. It has been proven that the implementation of modern digital HR technologies by organizations not only provides them with significant opportunities and competitive advantages, but can also create a number of risks and have certain significant disadvantages. Established trends in the HR field that influence processes related to the formation of a personnel management strategy. Prospective improvements from the implementation of the latest digital HR technologies by organizations have been identified.*

**Keywords:** digitization, digital HR technologies, digital transformation, digital competence, HR management.

**Постановка проблеми.** Динамічна трансформація глобальної економічної системи, яка з тією чи іншою інтенсивністю відбувається в усіх куточках цивілізованого світу, викликана та обумовлюється, головним чином, неспроможністю, у сучасних реаліях швидкого скорочення невідновлювальних природних ресурсів планети при постійному збільшенні чисельності її населення, забезпечити відповідні темпи свого подальшого розвитку. Зазначені процеси в усьому світі, наразі, перебувають у безпосередньому та тісному взаємозв'язку із активним впровадженням все нових і нових digital-технологій, що виступають вагомим каталізатором забезпечення розвитку світової економіки. Представники наукової спільноти майже одноставно прогнозують, що вже найближчою перспективою процеси діджиталізації, інформатизації та глобалізації, у своїй сукупності, мають призвести до майже повного «розмивання» національних кордонів, а також суттєвим чином вплинути на посилення інтенсифікації міжнародного руху капіталу, товарів та робочої сили. З огляду на вказане, на наш погляд, доцільно більш детально зупинитися на дослідженні останніх світових тенденцій digital-трансформації, зокрема в одній з найважливіших сфер, а саме сфері HR-менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найрізноманітніші аспекти управління персоналом у контексті впровадження і використання сучасних цифрових технологій у цій сфері постійно висвітлюються у працях багатьох провідних вчених, зокрема цією проблематикою сьогодні займаються: Дащенко Н.М., Доренська А.О., Карий О.І., Коваленко О.М., Літорович О.В., Нагаєв В.М., Півень А.В., Сочинська-Сибірцева І.М., Станіславик О.В., Тушевська Т.В., Чалій І.В. та багато інших теоретиків та практиків [1–9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У той же час науковцями, на жаль, вкрай недостатньо уваги приділяється питанню встановлення тенденцій трансформації сфери управління персоналом та врахування усіх переваг та недоліків для організацій внаслідок застосування ними сучасних digital HR-технологій, що є надважливим при ухваленні рішень щодо їх впровадження. Відповідно, вказане доводить актуальність цієї наукової статті.

**Постановка завдання.** Мета дослідження передбачає розв'язання наступних основних задач, зокрема: виявлення загальних тенденцій впровадження digital HR-технологій організаціями у сучасних умовах; встановлення потенційних можливостей та переваг, визначення істотних недоліків, а також окреслення вірогідних ризиків від впровадження digital HR-технологій; встановлення трендів в HR сфері, що здійснюють вплив на процеси, пов'язані із формуванням стратегії управління персоналом; визначення перспективних поліпшень від впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відзначимо, що у широкому сенсі під діджиталізацією (цифровізацією), у цілому, розуміються специфічні способи переведення (перетворення) певного масиву інформації у цифровий формат [9, с. 21]. До речі, вказана дефініція уперше почала вживатися ще у наукових працях приблизно на початку 70-х років ХХ сторіччя. При цьому в Україні цей термін широкого розповсюдження отримав порівняно нещодавно, але, попри це, вельми потужно увірвався до усіх сфер соціально-економічного та суспільно-політичного життя нашої країни. За своєю суттю, діджиталізація – це складний процес застосування суб'єктами комерційної та некомерційної діяльності (підприємствами, установами, організаціями), що функціонують у найрізноманітніших сферах, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети свого функціонування і зорієнтований на цифрову трансформацію наявних процесів. Зокрема, для суб'єктів господарської діяльності вона сприяє постійній оптимізації бізнес-процесів, їх максимально можливому, у певних умовах, спрощенню та постійному поліпшенню якості за рахунок використання новітнього програмного забезпечення, найсучасніших та найпрогресивніших ІТ-рішень. Фактично, діджиталізація ставить за мету здійснення, без перебільшення, кардинальних змін не лише і не стільки в організаційній структурі, скільки у моделях та методах менеджменту, центрах ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо [8].

У сучасних реаліях діджиталізація спрямована, передусім, на досягнення наступних основних цілей [8; 9, с. 21]: комплексного поліпшення та забезпечення оптимізації якісних параметрів товарів та послуг на усіх етапах життєвого циклу з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності; постійного удосконалення складових ринкового середовища цільового розміщення товарів та послуг; підвищення ефективності різноманітних процесів (операційних, інноваційно-інвестиційних, фінансових тощо) у їх взаємозв'язку; збалансування внутрішніх та зовнішніх комунікаційних взаємовідносин тощо. При цьому, досягнення кожної з окреслених цілей знаходиться у безпосередній залежності від якісних змін, що відбуваються у системі HR-менеджменту організації.

Поступальний системний перехід до цифрової економіки з кожним роком усе істотніше впливає на світовий ринок праці, суттєвим чином трансформуючи його. Наразі, у сучасному світі для абсолютної більшості роботодавців критично важливими стають саме цифрові навички працівників, внаслідок чого відбувається системне переосмислення та масштабний перегляд вимог до фахівців, оскільки неухильно збільшується чисельність операцій, що потребують якнайшвидшої автоматизації [4, с. 428].

За результатами спостережень ряду експертів найбільш ярко вираженими проявами діджиталізації сучасного ринку праці є наступні [5]: суттєве розширення пропозиції, власне, самої праці на ринку за рахунок значного посилення економічної активності різноманітних соціально-демографічних груп населення; постійне збільшення потоку релевантної інформації про ситуацію на ринку праці й, завдяки багатоманітності та доступності використовуваних електронних ресурсів учасниками ринку, забезпечення її максимальної відкритості та прозорості; специфічні зрушення, що відбуваються у структурі попиту на працю у кожній окремо взятій галузі; постійне посилення ступеня поляризації робочих місць, тобто збільшення питомої ваги зайнятості у професіях, що потребують високої та низької кваліфікації і, одночасно із цим, навпаки, зменшення частки зайнятості населення середньої кваліфікації; надшвидке оновлення професій та затребуваних на ринку праці навичок у поточний момент часу, що, цілком очевидно, надалі лише підсилюватиметься; поступове, але неухильне скорочення традиційних секторів економіки; майже повне розмивання, завдяки інтенсивній лібералізації кордонів, національних ринків праці тощо.

При цьому, необхідно чітко усвідомлювати, що діджиталізація полягає не лише у використанні цифрових технологій, а, передусім, у зміні способу мислення, змісті корпоративної культури, стилі та методах управління, системі та підходах до заохочення працівників, у запровадженні сучасних прогресивних моделей. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що призводить до певних якісних, а інколи навіть докорінних змін функціонування суб'єкта господарювання.

Що стосується саме HR-digital, то вона передбачає певні зміни, які доцільно умовно розподілити за наступними трьома основними напрямками [8]: 1) діджиталізація робочої сили (залучення працівників з інноваційним, креативним, нестандартним типом мислення, усунення наявних прогалів у цифрових навичках співробітників, забезпечення постійного удосконалення компетентностей за допомогою новітніх технологій тощо); 2) діджиталізація робочих місць (створення максимально сприятливого для працівників робочого середовища, що забезпечує високу якість та продуктивність їх праці, отримання відповідних можливостей збору та обробки інформації щодо виконання функціональних завдань працівниками, використання сучасних засобів комунікації та підтримки зворотного зв'язку з підлеглими тощо); 3) діджиталізація HR-менеджменту (трансформація традиційних (усталених) та виконання сучасних функцій управління персоналом на основі новітніх IT-технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів тощо).

Відтак, під діджиталізованим управлінням персоналом варто розуміти сучасну парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду, здатностей, вмінь і талантів співробітників. Необхідно зауважити, що процеси діджиталізації вносять корегування у систему HR-менеджменту, зміщуючи акцент значущості у бік комунікаційного середовища організації (інформаційного простору). Відзначимо, що лише невелика частка організацій дійсно мають увесь необхідний потенціал і спроможні докорінно трансформувати існуючу систему, натомість більшості вдається впровадити лише окремі елементи digital-технологій та обмежено використовувати їх інструментарій [9, с. 21].

Формування ефективної системи управління персоналом у часи масштабної діджиталізації, на нашу думку, вимагає дотримання певних стратегічних орієнтирів, зокрема створювана система має [1, с. 164; 3, с. 121]: бути сфокусована на вирішенні стратегічних цілей організації, сформованих відповідно до місії; бути максимально гнучкою та швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища з урахуванням динаміки внутрішніх процесів; розглядати персонал як найважливіший з-поміж інших видів ресурсів організації; здійснювати комплексне застосування колективних, групових методів організації праці з метою поліпшення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; широко застосовувати практику делегування повноважень, прав і відповідальності; робити акцент на формування й розвиток цілісної сильної корпоративної культури; усебічно сприяти розвитку руху за компетентність; залучати рядових працівників до процесу прийняття управлінських рішень; створювати умови підвищення зацікавленості працівників у спільному результаті; бути постійно орієнтованою на створення та впровадження інноваційних підходів, зокрема з використанням digital HR-технологій тощо.

При впровадженні сучасних digital HR-технологій в організацію, з метою забезпечення їх високої ефективності, необхідним є дотримання наступних основних принципів [4, с. 428–429; 8; 9, с. 21]:

- забезпечення максимальної централізації в одному місці людей, знань і технологій, що дозволить значно мінімізувати кількість безпосередніх взаємодій співробітників, успішно протидіяти зайвому дублюванню процесів, а також викривленню та зниженню рівня захищеності інформації;
- переважання практики застосування високоєфективних, мобільних робочих груп та згуртованих проєктних команд на противагу менш ефективним, у сучасних реаліях, традиційним структурним підрозділам;
- сприймання персоналу організації її керівництвом як специфічної довгострокової інвестиції,



що, при цьому, потребує постійного удосконалення та неодмінного усебічного розвитку;

- превалювання внутрішніх здібностей працівника, його здатності до постійного навчання над іншими характеристиками, а також застосування гнучкого, адаптивного, персоніфікованого підходу до забезпечення професійного розвитку кожного працівника з метою як найповнішого розкриття його потенціалу;

- відповідного стимулювання та мотивування персоналу до змін, постійного поліпшення та удосконалення;

- максимальної автоматизації та цифровізації процесів перш за все традиційних (усталених) функцій працівників кадрових служб за рахунок мінімізації їх рутинної ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, ефективності кадрової політики у цілому;

- максимально простої організації та усунення надлишковості, що не допускає дублювання функцій та суттєво знижує ймовірність викривлення інформації, підвищує швидкість її передавання та покращує взаємодію між різними рівнями, дозволяючи зменшити кількість ітерацій (повторюваностей) та знизити загальний рівень витрат;

- максимальної концентрації застосовуваних різноманітних digital-технологій на обмеженому пакеті послуг за рахунок зосередження усіх необхідних ресурсів у розпорядженні сфокусованої для цієї мети команди або робочої групи;

- максимального спрощення усіх процесів як у взаємодії із клієнтами та різноманітними контрагентами організації, так і безпосередньо всередині неї, що матиме позитивний вплив на зниження сукупного навантаження на усю систему тощо.

Характерною особливістю системи управління персоналом в умовах діджиталізації є наповнення функцій новим змістом, їх трансформація, а також поява сучасних напрямів роботи з персоналом. При цьому, впровадження digital HR-технологій у сучасних реаліях обумовлене наступними тенденціями [5; 6, с. 60–61; 8]: інтенсифікацією застосування новітніх цифрових технологій, зокрема таких як віртуальна, доповнена, змішана реальності з використанням штучного інтелекту; використанням Big Data та Data mining в сфері HR; використанням хмарних технологій, різноманітних мобільних додатків та чат-ботів; задіянням соціальних мереж у якості потужного джерела набору персоналу; застосуванням інструментів Smart-рекрутингу; розробкою та використанням веб-сайтів кар'єрного зростання організацій; використанням гейміфікації та єдиної платформи; необхідністю створення привабливого HR-бренду організації та його постійного підтримання; поширенням практики електронного навчання, зокрема дистанційного корпоративного навчання, впровадження індивідуальних планів розвитку; підвищенням загального рівня

конфіденційності інформації та необхідністю постійного посилення ступеня її захисту тощо.

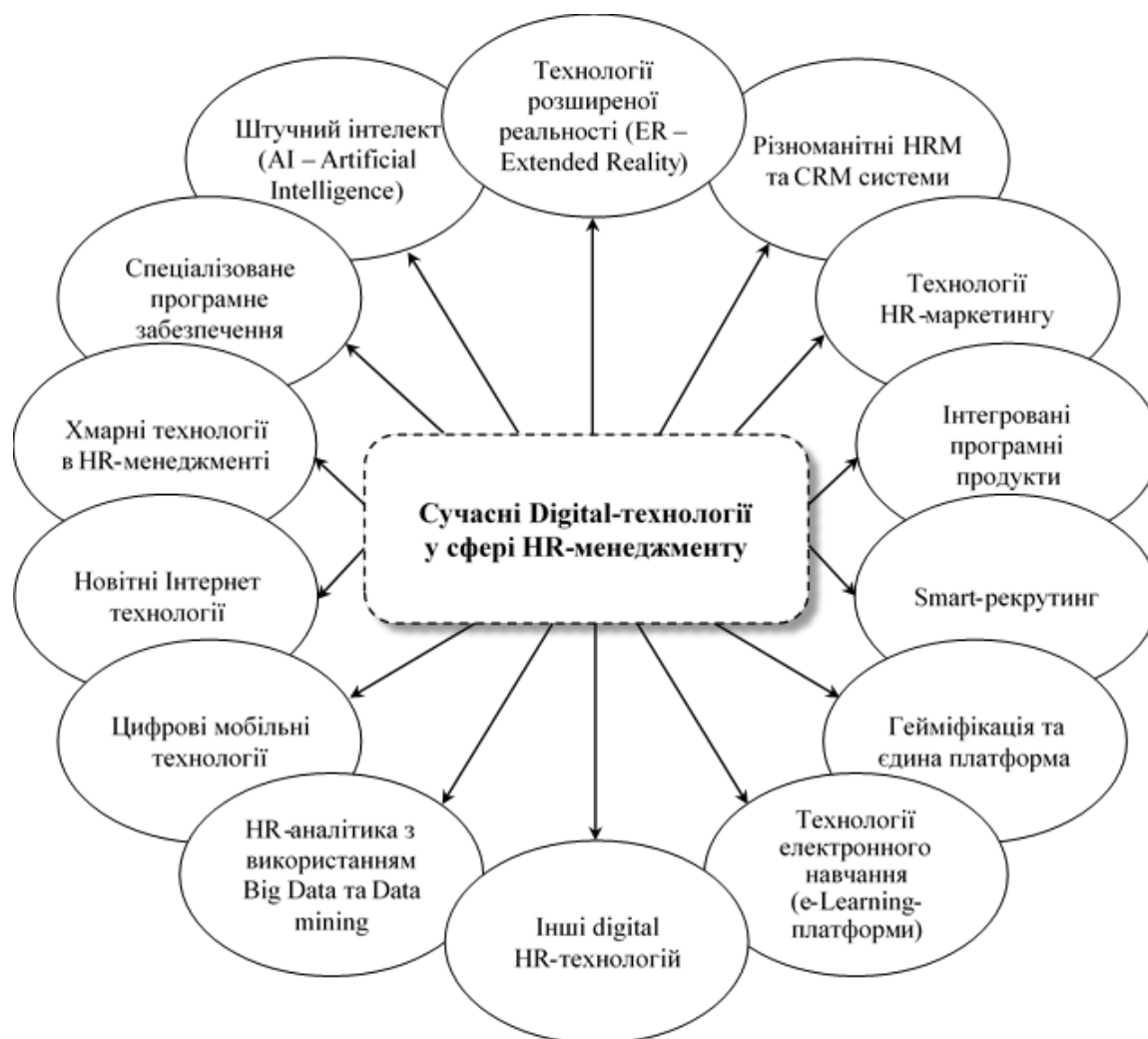
Відзначимо, що сучасний етап діджиталізації (цифровізації) у сфері HR характеризується потужним використанням різноманітних інтегрованих digital HR-процесів, здійсненням у реальному часі HR-аналітики, управлінням самообслуговуванням (management self-service) тощо. Цифрова трансформація сфери HR стосується абсолютно усіх напрямків: рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу, стимулювання, мотивації та формування компенсаційного пакету. Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну, доповнену та змішану реальності, штучний інтелект для створення сприятливих умов постійного поліпшення роботи як HR-менеджерів, так і адміністративно-управлінського персоналу та рядових працівників [8].

Найбільш розповсюджені сучасні digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту зображені на рис. 1.

Отже, digital HR-технології – це сучасний підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції масиву даних, можливості здійснення усебічного аналізу у реальному часі, а також технологічної гнучкості в галузі HR-менеджменту. Метою digital HR-технологій є поєднання усіх сфер управління людськими ресурсами із сучасними можливостями цифрових технологій для забезпечення прозорості, послідовності вибудовування й вимірювання процесів управління людським капіталом, за аналогією управління будь-якими іншими активами організації при неодмінному врахуванні специфічних особливостей. Ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом в організації передбачає врахування існуючих переваг та можливостей, загроз, недоліків та потенційних ризиків і, відповідно, вироблення на цій основі ефективної стратегії та тактики діджиталізації. Варто відзначити, що кожна з функцій HR-менеджменту (рекрутмент, адаптація, мотивування, навчання, розвиток, оцінювання тощо) має свій особливий напрям діджиталізації та використання тих чи інших технологій, застосування яких надає суттєві переваги та покращує якість виконання функцій [5; 8].

Необхідно підкреслити, що впровадження організаціями сучасних digital HR-технологій надає їм суттєві можливості та конкурентні переваги, проте, поряд із цим, також може створювати низку ризиків та мати певні істотні недоліки, що потребують обов'язкового врахування (табл. 1).

Зауважимо, що новітні технологічні трансформації у сфері HR-менеджменту характеризуються суттєвим збільшенням масштабів використання широкого спектру цифрових технологій з метою підвищення ефективності здійснення усього комплексу управлінських та бізнес-процесів, появою сучасних більш продуктивних способів їх реалізації як, наприклад, використання



**Рис. 1. Сучасні Digital-технології у сфері HR-менеджменту**

*Джерело: сформовано автором*

більш дієвих методів пошуку кандидатів на заміщення вакансії у соціальних мережах, робота з віртуальними дистанційними командами, використання технологій «сліпого» рекрутингу, гейміфікація, застосування штучного інтелекту (artificial intelligence) для добору, розвитку чи оцінювання персоналу тощо. Сучасні підходи до здійснення процесів HR-менеджменту обумовлюють суттєву технологічну трансформацію, яка вимагає підвищення рівня цифрової компетентності HR-менеджерів для ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків як у поточних реаліях, так і на перспективу. У сучасному високотехнологічному світі цифрова компетентність фахівців є визначальною умовою їх ефективної професійної діяльності та являє собою системне утворення з виокремленням мотиваційно-ціннісного, когнітивного, функціонального та особистісно-розвивального компонентів. Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців для різних сфер

економіки засноване на кібернетичному та технологічному підходах і складається із сукупності взаємопов'язаних етапів, зокрема: ціннісно-орієнтувального, інформаційно-когнітивного, організаційно-функціонального, контрольно-аналітичного [7, с. 16]. Як вже відзначалося вище, сучасні тенденції розвитку digital HR-технологій охоплюють штучний інтелект та цифрове навчання, різноманітні платформи, що відповідають за поєднання цифрових та аналогових середовищ, та технології блокчейнів. Відтак, застосування штучного інтелекту потрібне, головним чином, для забезпечення набуття та розширення необхідних компетентностей працівників через застосування потужних сучасних інструментів навчання, що сприятиме скороченню його тривалості та покращенню якості. Робота з великими масивами даних (Big Data) використовується, насамперед, для HR-аналітики, хоча, наразі, усе більше актуалізується застосування й для покращення процедури рекрутингу,

Таблиця 1

**Суттєві переваги та можливості, недоліки та потенційні ризики  
впровадження сучасних digital HR-технологій**

Конкурентні переваги та можливості	Недоліки та потенційні ризики
<ul style="list-style-type: none"> <li>– автоматизація HR-процесів (рекрутингу, навчання, оцінки, розвитку персоналу тощо), а також внутрішнього документообігу завдяки використанню інтегрованих програмних продуктів;</li> <li>– здійснення цифрової інтеграції з різноманітними хмарними сервісами з метою подолання комунікаційних бар'єрів, покращення взаємодії та рівня залученості персоналу у діяльність організації, підвищення продуктивності та якості праці;</li> <li>– підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок при адмініструванні процесів відбору, адаптації, навчання, оцінки, розвитку, мотивування персоналу тощо;</li> <li>– покращення рівня візуалізації та поліпшення якості аналізу великих масивів даних, надання більш точніших прогнозів розвитку та зменшення упередженості при прийнятті виважених управлінських рішень;</li> <li>– використання усіх переваг штучного інтелекту та розширеної (віртуальної, доповненої, змішаної) реальності задля покращення якості навчання та рівня розвитку персоналу, посилення корпоративної культури, поліпшення взаємодії з претендентами на заміщення вакансій тощо;</li> <li>– налаштування ефективної комунікативної взаємодії у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з усіма працівниками;</li> <li>– поліпшення іміджу організації на ринку та створення і підтримання привабливого HR-бренду;</li> <li>– забезпечення високого рівня консолідації та персоналізації HR-інформації в організації тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидке моральне старіння і, відповідно до цього, необхідність постійного удосконалення чи оновлення технологій, пошук нових технологічних рішень;</li> <li>– постійне збільшення сукупних витрат, пов'язаних із розробкою, впровадженням та удосконаленням технологій;</li> <li>– висока ймовірність спротиву постійним змінам з боку працівників, а також суттєва загроза розмивання межі робочого процесу та особистого простору, що може призводити до зниження рівня їх лояльності, підвищення напруженості та невдоволеності, погіршення продуктивності та якості праці тощо;</li> <li>– виникнення цифрового розриву у працівників різних вікових груп, соціального статусу тощо, що потребуватиме додаткових витрат часу та ресурсів з метою його усунення або, хоча б, скорочення;</li> <li>– суттєве підвищення рівня ризику неконтрольованого витоку інформації внаслідок недостатнього рівня її захищеності, що особливо критично у сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією;</li> <li>– забезпечення високого рівня інформаційної безпеки призводить до збільшення загальної вартості діджиталізації для організації тощо.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором*

вимірювання показників ефективності персоналу, оцінювання параметрів якості тощо.

Останні тенденції у галузі діджиталізації (цифровізації) HR-менеджменту полягають у суттєвій активізації використання хмарних обчислень. Основними перевагами застосування саме хмарних технологічних рішень на противагу традиційним підходам в HR-менеджменті є наступні [8]: можливість оперативного доступу до потрібної інформації з будь-якого місця; максимальна зручність для користувачів; підтримка різноманітних додатків; простота та швидкість здійснення оновлень; зменшення витрат, пов'язаних із проведенням технічного обслуговування; зниження вимог до необхідної ІТ-інфраструктури тощо. Діджиталізація (цифровізація) в HR-менеджменті передбачає широке застосування інтегрованих мобільних додатків. Цифрові мобільні інструменти забезпечують виконання наступних функцій [8]: time-management; онлайн рекрутинг, мобільне, адаптивне та персоналізоване навчання персоналу; оцінювання результативності навчання та створення розвиваючого середовища; моніторинг та оцінка якості роботи персоналу; впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника, управління процесом розвитку та руху

персоналу організації; формування компенсаційного пакету; управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації; вимірювання та підвищення рівня залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація взаємодії з іншими структурними підрозділами та багато інших. Технології розширеної (XR – extended reality) реальності, що увібрали в себе елементи технологій доповненої (AR – augmented reality), віртуальної (VR – virtual reality) та змішаної (MR – mixed reality) реальностей відкривають не лише можливості нового рівня для суттєвого поліпшення процесу навчання, але й створюють передумови для виходу на якісно новий рівень набуття досвіду, забезпечують візуалізацію уявлення про специфічні особливості внутрішньої організаційної структури, покращують сприйняття корпоративної культури тощо. Віртуалізація суттєвим чином поліпшує процес та скорочує термін адаптації, надає рекрутерам усю необхідну релевантну інформацію щодо особистісних якостей, особливостей, хисту кандидатів тощо, що надає змогу більш точно спрогнозувати та сформулювати модель поведінки працівника у певних умовах та, відповідно до цього, прийняти вважене рішення щодо подальшого наймання [8].

Отож, отримані результати дозволяють виділити деякі тренди у сфері HR, які відіграють сьогодні надважливу роль при формуванні стратегії управління персоналом, а саме [4, с. 430–431]:

– орієнтація на людино-центричність та клієнтоорієнтованість як при взаємодії із зовнішніми контрагентами, так і по відношенню до співробітників самої організації, що є, по-суті, клієнтами HR-менеджерів, основне завдання яких полягає у як найповнішому розкритті потенціалу та максимальному використанні здібностей працівників. З огляду на те, що кадровий потенціал є одним із основних ресурсів організації, перед HR-службами постає комплексне завдання, що полягає у створенні сприятливого у всіх відношеннях середовища для усебічного розвитку співробітників, що дуже часто вимагає перегляду та актуалізації цінностей і місії організації, перебудови корпоративної культури, діджиталізації й автоматизації HR-процесів;

– максимально можливе залучення персоналу до процесів розробки та впровадження нових, зокрема digital-технологій, підтримка винахідництва та раціоналізаторства, що не лише сприятиме зниженню рівня занепокоєності, невпевненості та спротиву змінам, а й внутрішньо мотивуватиме персонал, створюватиме комфортне середовище для його роботи, орієнтуватиме на потреби бізнесу;

– мінімізація бюрократичних перепон, що сприяє значному пришвидшенню та полегшенню виконання рутинних операцій;

– організація комфортного, захищеного від негативного зовнішнього впливу середовища, створення відповідних умов роботи, відпочинку та оздоровлення, справедливий та прозорий розподіл навантаження між співробітниками, забезпечення успішної роботи і здорового морально-психологічного клімату в колективі, впровадження в організації підходу «від людини до людини» (human to human), що передбачає вибудовування керівниками усіх рівнів нормальних взаємовідносин зі співробітниками;

– здійснення достовірного прогнозу поведінки співробітників в організації та управління їх ефективністю. Як ніколи раніше стають актуальними People Analytics (HR-analytics) та великі дані (Big Data). В HR-менеджменті наразі найбільш затребуваними є три інструменти, що надають можливість детально вивчати і зіставляти інформацію про співробітників, а саме: HR Big Data – управління повним обсягом даних; Talent analytics – аналіз розвитку кар'єр талентів в організації; People analytics – вивчення якісного складу співробітників. Аналізуючи інформацію за цими напрямками HR-менеджери отримують дані, що дозволяють максимально ефективно використовувати відомості про співробітників.

– суттєве підвищення ролі та значення HR-аналітики в умовах діджиталізації, яка стає надважливим інструментом і допомагає вирішити наступні завдання: сформувати або

скорегувати внутрішні корпоративні стандарти; виявити як перспективних (з високим потенціалом розвитку), так і проблемних співробітників, вибудовуючи з ними взаємодію відповідним чином, якісно оцінити морально-психологічний клімат у колективі, рівень залученості, лояльності персоналу тощо;

– виникнення нових функціональних обов'язків HR-менеджерів, що пов'язане із необхідністю у ринкових умовах корегувати бізнес-цілі, адаптувати та диверсифікувати діяльність, що призводить до необхідності вивільнення або, навпаки, додаткового залучення співробітників на тимчасовій основі, що породжує нові функції для HR-служби, зокрема: організація обліку співробітників, що виконують роботу в дистанційному режимі; необхідність налагодження HR-менеджерами ефективної взаємодії зі службою внутрішньої безпеки під час перевірки нею персональних даних претендентів; необхідність вибудовування системи управління дистанційним персоналом, складання регламенту робіт із ним; необхідність збирання інформації про замовлення, терміни, відхилення і результати у керівників підрозділів, внаслідок чого HR-служба має змогу вести статистику дистанційної роботи, а також у майбутньому оцінювати її ефективність; необхідність інтеграції позаштатних і віддалених співробітників у колектив, забезпечення якнайшвидшого прийняття ними корпоративної культури тощо.

Впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців, зокрема [4, с. 428]: зниження попиту на низку професій, пов'язаних, головним чином, із виконанням формалізованих рутинних операцій; скорочення життєвого циклу професій у зв'язку із швидким оновленням технологій; трансформацію компетентнісних профілів деяких категорій персоналу у зв'язку зі зміною інструментарію роботи; періодичне виникнення нових професій; значне підвищення вимог до гнучкості й адаптивності персоналу, до володіння соціальним і емоційним інтелектом (soft skills), тобто, загалом, тими здібностями, які відрізняють людину від механічного робота; постійне зростання попиту на фахівців, що володіють цифровими навичками, здатністю і бажанням використовувати нові технології з метою поліпшення бізнес-результатів тощо.

Відповідно, найбільш важливими завданнями діджиталізації HR-процесів в організаціях, що потребують якомога швидшого вирішення є наступні [2, с. 100]: цифровізація процесу рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, оскільки використання застарілих, архаїчних методів вкрай негативно впливає на його результативність та ефективність; застосування збалансованого компенсаційного пакету; автоматизація збору, обробки та зберігання інформації, забезпечення її відповідного захисту; зниження рівня сукупних витрат;



формування завершеної цілісної системи предиктивної HR-аналітики; орієнтація на залучення співробітників з високим потенціалом розвитку та цифровими навичками тощо. Крім того, серед вимог до працівників усе частіше зустрічаються [9, с. 22]: клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація); когнітивна гнучкість; креативність та нестандартність у підходах; критичне мислення; навички координаційної взаємодії; судження і швидкість прийняття рішень; вміння вести переговори та аргументовано доводити власну точку зору; вміння вирішувати складні завдання; навички управління людьми та емоційний інтелект.

Отже, лише поетапне, виражене, системне та комплексне впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій дозволить їм у перспективі [8]: суттєвим чином покращити внутрішньокommунікаційні взаємозв'язки у колективі в цілому за рахунок переходу від загального управління кадрами по організації до управління кожною проєктною командою та окремими працівниками, внаслідок зміщення загального фокусу уваги на підвищення продуктивності і покращення якості; максимально спростити та підвищити ефективність безпосередньої взаємодії учасників кожної окремої проєктної команди за рахунок широкого використання хмарних технологій і рішень; створити необхідні умови для постійного контролю ефективності діяльності завдяки можливостям, що надають інструменти digital HR-технологій за рахунок оперативного отримання та обробки інформації про кожного співробітника у реальному часі; забезпечити, використовуючи відповідні автоматизовані системи, якісний зворотний зв'язок із кожним працівником, а також створити усі необхідні умови для максимально можливої залученості персоналу в діяльність організації для поліпшення процесів та прийняття виражених рішень; застосовувати в процесі самонавчання персоналу різноманітні інтерактивні платформи, модернізовані системи управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності; здійснювати кваліфікований підбір найкращих співробітників за рахунок використання інновацій на ринку рекрутингу, зокрема шляхом проведення масових рекламних кампаній, використання чат-ботів

тощо; встановлювати рівень задоволеності умовами праці, посадовими обов'язками, компенсаційним пакетом, якістю управління тощо, з метою формування індивідуального підходу до застосування мотиваційної складової, поліпшення умов праці, покращення лояльності, підвищення продуктивності та якості праці тощо; створювати для HR-менеджерів, на основі людиноцентричної аналітики даних, спеціальні панелі моніторингу з метою спостереження за роботою кожного працівника в команді та підвищення її загальної продуктивності та якості; значно поліпшити рівень самообслуговування працівників у процесі замовлення та отримання від різноманітних служб організації відповідних довідок, витягів тощо без потреби особистого звернення, а за рахунок використання технологічних рішень зокрема й на основі штучного інтелекту (AI – artificial intelligence) тощо.

**Висновки.** В умовах широкомасштабної всеосяжної діджиталізації світової економіки докорінні зміни відбуваються в усіх її сферах. При цьому HR-менеджмент є найбільш динамічною підсистемою будь-якої організації і якісне переосмислення методів та технологій управління персоналом суттєво впливає на результати її діяльності загалом. Безперечно, сучасний підхід до діджиталізації має бути комплексним, що передбачає не лише впровадження новітніх технологій, цифрову трансформацію бізнес-процесів виробничої сфери організації, а й тенденції до якісних змін в управлінні. Для забезпечення усебічної діджиталізації менеджерам необхідно постійно модернізувати та впроваджувати нові методи управління, швидко адаптувати працівників до нових змін, що дозволяє ефективніше використовувати час та трудові ресурси. Тому, для забезпечення успішного та динамічного розвитку організації, необхідно домагатися поширення процесів діджиталізації на усіх рівнях ієрархії та в усіх підрозділах, що дозволить максимально використовувати високий потенціал новітніх цифрових технологій. З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації, з метою пришвидшення діджиталізації HR-процесів, мають докорінно переглянути своє ставлення та активізувати роботу у цьому напрямку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdusg_2017_185_22)
2. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/79\\_2023/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf)
3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22> URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf)



4. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54)
5. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246>
6. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
7. Нагаєв В., Грідін О., Чалій І., Півень А. Формування цифрової компетентності фахівців економічного фахового спрямування в умовах використання електронного порталу. «Oracle» *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 1(202). С. 11–17. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-11-17](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-11-17) URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/252613>
8. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6)

#### REFERENCES:

1. Hridin, O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR management in modern organizations: peculiarities and prospects of implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*, vol. 185, pp. 160–172. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2017_185_22) (in Ukrainian)
2. Hridin, O.V. (2023) Rynok rekrutynhovyykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Naukovyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii"*, vol. 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> Available at: [http://bses.in.ua/journals/2023/79\\_2023/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf) (in Ukrainian)
3. Hridin, O.V. (2022) Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku"*, vol. 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf) (in Ukrainian)
4. Dashchenko, N.M. (2020) Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Socially responsible management of enterprise personnel in conditions of digitalization of the economy]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 424–432. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54) (in Ukrainian)
5. Litorovych, O. (2022) Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization]. *Економіка та суспільство*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246> (in Ukrainian)
6. Litorovych, O.V., & Karyi, O.I. (2020) Vykorystannia adaptivno-interaktyvnykh system u protsesi navchannia personalu [The use of adaptive and interactive systems in the process of personnel training]. *Економічний простір*, no. 159, pp. 58–62. (in Ukrainian)
7. Nahaiev, V., Hridin, O., Chalii, I., & Piven, A. (2022) Formuvannia tsyfrovoy kompetentnosti fakhivtsiv ekonomichnoho spriamuvannia v umovakh vykorystannia elektronnoho portalu [Formation of digital competence of economic specialists in the conditions of using the electronic portal]. *"Oracle" Imidzh suchasnoho pedahoha*, no. 1(202), pp. 11–17. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-11-17](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-11-17) Available at: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/252613> (in Ukrainian)
8. Sochynska-Sybirseva, I.M., Dorenska, A.O., & Tushevska, T.V. (2022) HR-menedzhment [HR management]. *Кропивницький: TsNTU*, p. 278. (in Ukrainian)
9. Stanislavik O.V., & Kovalenko, O.M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv na zasadaakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management based on digitization]. *Економіка. Фінанси. Право*, no. 3, pp. 20–24. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6) (in Ukrainian)