

УДК 331.005.95/.96

*І. Г. Канцур,**к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління,
Державний податковий університет*

ORCID ID: 0000-0002-3642-1670

*О. Є. Кононова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, економіки та підприємництва,
ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури"*

ORCID ID: 0000-0002-7215-8574

*І. А. Хмарська,**к. е. н., доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

ORCID ID: 0000-0002-6022-6197

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*I. Kantsur,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Social Philosophy and Management, State Tax University**O. Kononova,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Economics and Entrepreneurship,**Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture**I. Khmarska,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Entrepreneurship,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Стаття розкриває особливості управління персоналом в умовах цифрової економіки. Мета дослідження розглянути процеси автоматизації, що відбуваються на практиці вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом. Під час дослідження проаналізовано тенденції впливу цифровізації на економічні процеси, а також готовність вітчизняного ринку праці до зростання економічної активності держави. У дослідженні показано основні напрями цифровізації управління персоналом, до яких віднесено: добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів. Встановлено, що удосконалення управління персоналу в умовах цифровізації економіки є відповідальністю не тільки бізнесу, але і держави, оскільки вона створює передумови формування кваліфікованого ринку праці. Зазначено, що управління персоналом стає об'єктно-орієнтованим, а організаційна структура стає наскрізною, що дозволяє навіть спеціалістам найнижчої ланки виробництва безпосередньо бачити кінцевий продукт, працювати над його створенням та відчувати свою значимість у процесі.

The article reveals the features of personnel management in a digital economy. The purpose of the study is to show the automation processes in the practice of domestic enterprises in the field of personnel management. The article's relevance is formed by the gradual economic transformation to digitalization and the needs of the labor market in qualified personnel. It is shown that by 2030 the projected share of the digital economy will be 65%. At the same time, the economy will require highly qualified personnel in various fields, including information technology. Analysis of the current situation in the labor market shows that most of the labor market is not formed by skilled workers. Therefore, to achieve macroeconomic goals, it is necessary to create skilled workers and personnel management approaches. Personnel management in the digital economy is carried out through the prism of planning, organization, motivation, and control. The most challenging part is personnel planning, as well as recruitment. Today's modern manufacturing enterprise has automated almost all areas of personnel management. The article considers the processes of automation of planning and selection of employees, personnel administration, payroll and remuneration, staff development, communication processes, work with freelancers, and the formation of socially-oriented projects. The most complex method of automation of personnel management is the selection of personnel, which, even in the most developed enterprises, can not be performed automatically. However, the penetration of automation of personnel management processes is growing every year. Modern technology allows you to select and conduct interviews with future professionals in an automated mode. The article also shows that the state is essential in personnel management in the digital

economy, which should create the conditions for forming a market for highly qualified personnel. The study's novelty is the systematization of data on the automation of personnel management processes. The practical value lies in using research results to improve management processes in modern enterprises using automation tools.

*Ключові слова: цифрова економіка, HR, управління персоналом, кадрова політика, автоматизація.
Key words: digital economy, HR, personnel management, personnel policy, automation.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрові технології щороку розширюють своє коло впливу. Сьогодні вони вийшли за межі ІТ-сектору та поступово увійшли у всі інші сектори. Управління персоналом, або як сьогодні прийнято називати HR, також впевнено увібрала в себе всі сучасні цифрові технології, а тому практично усі сучасні компанії не обходяться без цифрових технологій в управлінні трудовими ресурсами. Передусім автоматизація управління персоналом відбувається шляхом автоматизації завдань та виробничих процесів, які в умовах комплексного управління стають загальнофірмовим процесом, а не відповідальністю окремих осіб. Кадрова служба в таких компаніях стає не просто виконавцем певних завдань, а є бізнес-партнером, важливою частиною організаційної роботи, яка відповідає за те, щоб сучасні виробництва мали достатньо трудових ресурсів, щоб забезпечити їх підтримку та розвиток.

Перехід до цифрових технологій службами кадрового забезпечення суттєво видозмінив і ринок праці України. Насамперед сьогодні практично кожна компанія прагне до того, щоб знайти компетентного у цифрових технологіях працівника. Навіть звичайний, здавалось би, бухгалтер, сьогодні при пошуку роботи повинен володіти не тільки стандартними ІС, однак і набором додаткового програмного забезпечення, яке дозволяє отримувати компанії звіти, прогнози та рекомендації у звичних для себе форматах. Сьогоднішній ринок праці характеризується серйозними трансформаціями у вимогах до фахівців, оскільки значна кількість операцій, що буде виконуватися на виробничих процесах, відбувається в умовах використання комп'ютерних технологій. При цьому ключовою компетенцією серед практично усіх спеціальностей, що мають середній рівень кваліфікації, є аналітика даних. Уміння працювати із великими обсягами інформації дозволяє компаніям покращити якість прогнозування попиту, оптимізувати процеси тощо.

В умовах становлення нового етапу економічного розвитку, особливо цінними для підприємства є співробітники, що мають достатню цифрових навиків. Для того щоб підприємство було забезпечене ними, потрібно чимало уваги приділяти кадровій політиці, яка у результаті стає основним джерелом та інструментом безстрокової, сталої діяльності та розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління персоналом в умовах цифровізації економіки є широко досліджуваним як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній. Виділимо працю Дащенко Н.М. [1], яка у своєму дослідженні показала особливості підходу до управління персоналом в цифрових умовах, виділивши статистичні дані щодо готовності підприємств переходити на цифрове управління персоналом. Автор виділила ключові тренди цифровізації управління персоналом, до яких відносяться людиноцентричність, автоматизація, зниження бюрократії, прогнозування поведінки працівників тощо. Грішнова О.А. та Заїчко О.С. [9] у своєму дослідженні показують новітні технології в економіці персоналу, розглядаючи, як засоби автоматизації використовуються на всіх етапах управління персоналом. Данилевич Н. та інші [10] у

своїх дослідженнях показують сучасні реалії використання засобів автоматизації при управлінні персоналом.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ПРОБЛЕМ

Розглянувши існуючі підходи до управління персоналом, можна дійти висновку, що стандартні методи, які найчастіше використовуються у виробничій практиці, мають нижчу ефективність, ніж сучасні, які використовують автоматизовані підходи до управління персоналом. Велика кількість компаній, що вимагають автоматизованих процесів виробництва по сьогоднішній день не використовують засоби автоматизації з управління персоналом, або використовують їх тільки частково. Поточне дослідження дозволить побачити нові підходи до управління, які дозволяють не тільки досягати кінцевих цілей підприємства, але і створювати соціально-орієнтоване виробництво, яке характеризується високим рівнем інноваційності, соціальності та екологічності.

МЕТА СТАТТІ

Науковою метою дослідження є опрацювання особливостей та тенденції управління персоналом в умовах трансформації економічних процесів до цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останньою оцінкою International Data Corporation, сукупний обсяг цифрових технологій та послуг, які споживаються на території України в 2020 році становив близько \$1,5 млрд. Показник є достатньо низьким, якщо його порівнювати із іншими країнами. Для прикладу, в Польщі обсяг споживання цифрових продуктів становить \$6,5 млрд. Такий занижений показник свідчить про те, що в Україні відчувається недофінансування цього сектору, але і разом з тим, що цей сектор гостро потребує інвестицій, що негативно відображається на конкурентоздатності країни. Відповідно до експертних оцінок, Україна має великий потенціал не тільки для розвитку даного сектору, однак і для розвитку економіки в цілому за рахунок сектору інформаційних технологій. Для того щоб до 2030 року економіка України могла згенерувати \$ 1 трлн, потрібно, щоб рівень цифрових технологій суттєво виріс. У 2021 році інформаційні технології сприяли зростанню ВВП на 0,5%. У 2022 році планується, що інформаційний сектор прискорить економіку на 1%, а до 2030 року — на 14% [2].

Інтегрувавшись у всі галузі виробництва і вийшовши за межі інформаційного сектору, цифрові технології будуть формувати до 2030 року 65% ВВП. Динаміка зростання впливу цифрових технологій на економіку України показана на рис. 1.

Однак для того щоб ці плани здійснилися, у цифрову інфраструктуру до 2030 року необхідно вкласти близько \$ 16 млрд. Ці кошти можна знаходити як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, однак у будь-якому випадку, для того, щоб отримати цей притік інвестицій, інформаційний сектор економіки повинен відчувати підтримку зі сторони держави, що вимагає змін підходів і політики державного регулювання даного сектору. За оцінками експертів Цифрова Адженда, ефект від цифровізації для економіки України до 2030 року

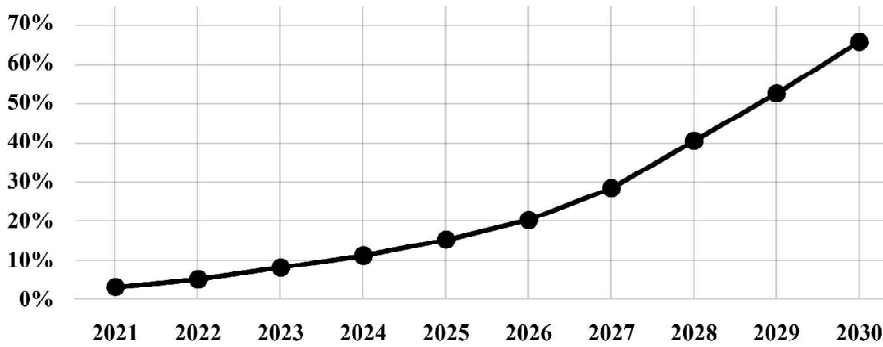


Рис. 1. Прогнозована частка цифрової економіки у загальному ВВП, % [2]

Джерело: систематизовано авторами.

буде становить \$ 1,2 трлн. Більш детальніша інформація подана в табл. 1.

Для того, щоб плани та прогнози щодо розвитку цифрових технологій збулися до 2030 року, і населення України могло отримати 700 тисяч нових робочих місць, потрібно реально оцінити поточний стан на ринку праці.

Оцінювання ринку праці та рівня цифрової грамотності населення. За даними звіту Міністерства цифрової трансформації України, в середньому по Україні близько 56,8% зайнятих людей мають достатній та вище достатнього рівень інформаційних навичок, у той час як близько 43,3% їх не має взагалі. Цей аргумент свідчить про те, що рівень цифрових навичок напряму впливає на статус зайнятості.

При цьому цифрові навички найнятого персоналу сьогодні включають можливість вільного пошуку інформації та спілкування засобами Інтернету, однак меншою мірою володіння спеціальним програмним забезпеченням, що необхідне для підприємств.

Сьогодні дійсно, для того щоб отримати роботу із заробітною платою вище середнього рівня, населення повинно мати цифрові навички. Однак по факту, в Україні таких людей є недостатньо, щоб забезпечити прискорення економічного розвитку шляхом використання цифрових технологій.

Аналіз статистичних даних міжнародного офісу трудових ресурсів також говорить про те, що ринок праці в Україні сьогодні все ще формується низькокваліфікованими трудовими ресурсами, однак з 2005 року відбувається поступова зміна ринку праці на користь середньокваліфікованого та висококваліфікованого персоналу.

Цікавою є інформація про розподіл трудових ресурсів і за статевою ознакою. Статистика показує, що середньокваліфікованими та висококваліфікованими працівниками більшою мірою є чоловіки. Водночас жінки залишаються домінувати на некваліфікованому ринку праці.

У цих умовах необхідно звернути увагу на те, що в Україні зростає дефіцит кваліфікованих працівників. Такою ж є і ситуація у світі, до якого Україна стає все більш прив'язаною через глобалізаційні процеси та використання Інтернету, що дозволяє розширити ринок пропозиції кваліфікованої роботи за межі українського ринку праці. Наприклад, за даними WEF [5] сьогодні у США понад 10 000 відкритих вакансій у сфері інформаційних технологій, що мають PhD. До 2030 року в Європі, за даними McKinsey [6], інноваційний робочий час збільшиться на 20%, а час із використанням технологічних компетенцій на 65%. Ці ринки праці вимагатимуть кваліфікованих трудових ресурсів, а дестимулююча політика України щодо розвитку інформаційного сектору створить передумови для ще більшого відтоку трудових ресурсів з України, а тому проблема ефективного управління персоналу стане ще більш актуальною уже в найближчому майбутньому.

На сьогодні за даними OECD [7] ринки праці вимагають достатньої кількості трудових ресурсів із твердими навиками щодо розроблення програмного забезпечення, управління базами даних, машинного навчання, статистики. Потребують додаткових трудових ресурсів сфера управління бізнесом, маркетингу та фінансів. Порядок із твердими навиками, на думку WEF [8], виникає необхідність у м'яких навиках, що стосується комунікативних процесів та креативного мислення, а тому поряд із цифровими компетенціями важливими будуть знання іноземних мов та схильність до інновацій.

Оцінивши поточний рівень праці, необхідно зазначити, що автоматизація управління персоналом, що відбувається в Україні є досить нерівномірною. Абсолютна більшість підприємств не тільки не використовуються автоматизовані процеси в управлінні персоналом, однак взагалі побудовані на простих виробничих процесах, характерних індустріальному етапу розвитку економіки. Якщо ж говорити про сектор передових технологій, то тут можна знайти хороші практичні приклади використання автома-

Таблиця 1. Ефекти від цифровізації для економіки України й бюджету

Показник	2021	2025	2030	Усього у 2021–2030
Інвестиції в цифрову інфраструктуру, \$ млрд	0,7	3	6	16
Інвестиції в цифровізацію виробництва, бізнесу, промисловості, \$ млрд	1,5	5	14	70
Приріст продуктивності праці за рахунок цифровізації, %	1,1	1	13	
Додатково створений ВВП за рахунок цифровізації (тільки ефект від інвестицій та підвищення продуктивності), \$ млрд	17	93	280	1 260
- додатковий ВВП, %	11	44	95	
Додаткові надходження до Бюджету, \$ млрд	3,2	17	50	240
Кількість створених робочих місць (без урахування експортної IT-індустрії), тис осіб	150	300	700	
Частка цифрової економіки в Україні (в загальному ВВП), %	3	15	65	

Джерело: [2].

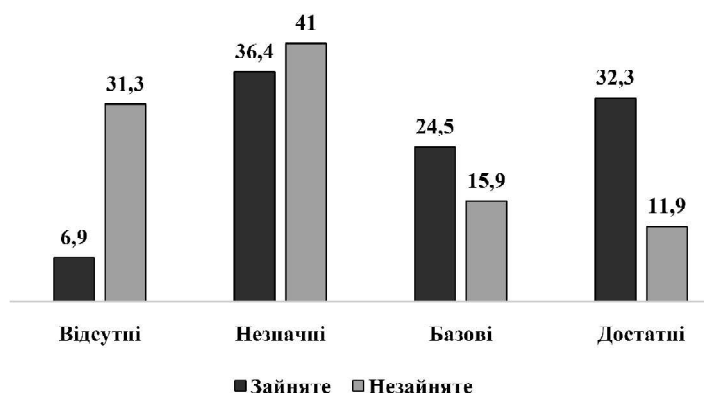


Рис. 2. Порівняння рівня володіння цифровими навичками серед зайнятого та незайнятого населення України

Джерело: [3].

Таблиця 2. Розподіл трудових ресурсів України за рівнем кваліфікації персоналу

Рівень кваліфікації	2005	2010	2015	2019	2020
Низькокваліфікований	58,2	57,7	53,2	51,1	51,2
Середньокваліфікований	30,9	28,9	31,9	33,4	33,2
Висококваліфікований	10,9	13,3	15	15,5	15,5

Джерело: [4].

Таблиця 3. Розподіл трудових ресурсів України за рівнем кваліфікації персоналу та статтю

Рівень кваліфікації	Жінки		Чоловіки	
	2019	2020	2019	2020
Низькокваліфікований	55,7	55,7	49,1	49,3
Середньокваліфікований	27,3	27,2	36,1	35,8
Висококваліфікований	17	17,1	14,8	14,8

Джерело: [4].

тизованих систем управління персоналом. Саме такі підходи повинні стати передовими у формуванні політики управління персоналу на підприємствах України.

Аналіз управління персоналом на підприємствах України. Якщо говорити про управління персоналом на підприємствах, що використовують інформаційні технології у своїх виробничих процесах, то на сьогоднішній день більшість міжнародних компаній або компаній з великими штатами уже перейшли на часткові автоматизації процесів управління працівниками. Дослідження консалтингової компанії *Coleman Services* [11] показують що 62% таких організацій уже частково використовують автоматизоване функціональне управління та адміністрування персоналом і в подальшому продовжують покращувати цей показник. 17% лише починають впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом. Необхідно зазначити, що базовий етап цифрової трансформації пройшло 10% опитаних компаній. З усіх опитаних компаній тільки 4% повністю перейшли на автоматизовані процеси управління персоналом, які включають автоматизацію управління персоналом на всіх рівнях.

Розроблення нових технологій, а також їх впровадження відбувається внутрішніми фахівцями. Такі дії дозволяють ефективно формувати команду та створювати комфортне середовище для роботи, що сприятиме потребам бізнесу. При цьому для управління персоналом нема необхідності розробляти комплексного програмного забезпечення, оскільки сьогодні вже створені програмні продукти, які апробовані різними компаніями зі всіх країн світу. Наприклад, *Hurta* визнана однією з найбільш комплексних програм для HR у 2019 році, при цьому для опрацювання анкет та проведення співбесід можна використовувати близько 50 різних додатків, які обираються в залежності від потреби компанії. Наприклад, *BamboohR* систематизує дані про працівників і дозволяє швидко приймати рішення щодо їх розвитку. *Zenefits* пропонує інструменти скорочення витрат, *OpenTute* — платформа для професійного навчання та менторства працівників, *Ultimate Software* — програмне забезпечення для управління заробітною платою, тощо [12].

Мінімізація бюрократії і максимальне використання засобів автоматизації у цьому напрямі дозволяє не відчувати формальність усіх процесів управління персоналом, а навпаки, індивідуальну необхідність та значимість кожного працівника у команді. Підхід "людина до людини" стає базовим в управлінні персоналом, він будується на тому, що відносини у колективі формуються між усіма його учасниками. Тобто навіть працівник найнижчої ланки постійно матиме комунікативні процеси із керівництвом найвищого рівня. Це дозволяє працівникові відчувати свою значимість у процесі і мати стимул до розвитку.

Аналізуючи інформацію за даними цілями, аналітика стає важливим інструментом в умовах цифрової економіки і дозволяє вирішити такі завдання:

- 1) стандартизувати і скоригувати корпоративні стандарти;
- 2) виявити найбільш перспективних співробітників, на яких тримається розвиток компанії;
- 3) створювати клієнтоорієнтований продукт, при цьому акцент робиться не тільки на зовнішніх клієнтів, але і на інших працівників, що задіяні у виробничі процеси.

На відміну від застарілих стандартів управління персоналом, використання цифрових технологій дозволяє розкрити потенціал та здібності працівників і завжди бачити перед собою тих потенційних кадрів, які здатні виконувати інноваційні процеси. В таких умовах трудові ресурси стають запорукою інноваційного розвитку компанії.

Традиційно, основними функціями управління персоналом є планування, організація, мотивація, контроль. При цьому основною функцією, яка без перебільшення залишається найбільш важливою в процесі управління, є планування.

Планування персоналу є найбільш складною частиною управління. Цей процес вимагає найбільших трудових затрат та енергії працівників, оскільки вимагає роботи з новою інформацією. Розглянемо більш детально кожен із напрямів автоматизації управління та адміністрування персоналом на підприємствах України.

Планування персоналу. Від планування персоналу залежить можливість адаптації фірми до зовнішнього середовища. На сьогодні функція планування настільки є важливою для підприємств, що відділ кадрів використовує інноваційні підходи для цього. Компанії готові навіть набирати працівників про запас на випадок, якщо обсяг діяльності збільшиться. Такі працівники знаходяться на так званій лаві запасних, і вони знаходяться на ній до тих пір, поки не підбереться релевантна робота. Якщо працівник не відповідатиме запитуваного продукту, в подальшому він не формуватиме штату компанії. Такою є практика планування персоналу в IT-компаніях України, які відчувають гостру нестачу кваліфікованих кадрів на вітчизняному ринку праці. Планування кількості працівників також тісно пов'язано із добором працівників, саме тому ці напрями є взаємопов'язаними.

Добір працівників. Автоматизація управління персоналом стосується і підбору кадрів, однак дані процеси добре налагоджені не у всіх організаціях. Зокрема, 21% опитаних використовують спеціальні програми з рекрутингу, які дозволяють вести базу даних по кандидатах, а також мати статистику щодо потенційних працівників. Решта ж компаній використовують власні розроблені інструменти ведення баз потенційних спеціалістів.

Процеси цифровізації змінюють підходи до управління підбором працівників. Якщо ще кілька років тому успішні компанії прагнули знайти висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм високий рівень заробітної плати, то сьогодні цей підхід повністю дискредитував себе і реформувався в об'єктно-орієнтований аналіз. Даний аналіз будується на підборі працівників за машинним підбором даних, виявленні емпіричних закономірностей за приватними даними, які є найбільш потрібними для працедавця.

Наприклад, використовуючи соціальні мережі професійного характеру, або спеціалізовані дошки оголошень, рекрутери отримують кола кандидатів, які мають найбільш необхідні вимоги для формування виробничих процесів.

В основі такої системи є пошук персоналу за оголошенням вільної вакансії, на яку бажачі спеціалісти мають можливість відгукнутися, надіславши власні резюме. Спеціальні алгоритми обробляють великий потік

заявок і дозволяють вибрати кілька кандидатів, які найбільше відповідають параметрам вакансії. В таких автоматизованих умовах формується професійний, психологічний та соціальний портрет кандидата. При цьому для вирішення поточних завдань підприємства, оцінюється не тільки професійні навички кандидата, але і інші особисті якості, які необхідні працівникові для того, щоб він міг не тільки виконувати поставлені завдання, але легко влитися в колектив.

Спеціальні алгоритми дозволяють виявити велику кількість таких характеристик, зокрема виявити тих людей, які мають багатогранну особистість і широкі кола інтересів. Приймається до уваги також суспільне життя, благополуччя, хобі, характер та настрої кандидата. Після поверхневого розгляду всіх резюме, необхідно проводити роботу над помилками, які дозволяють відхилити тих людей, які потенційно не зможуть стати членами команди. Після другого етапу перевірки відбувається співбесіда кандидата, яка відіграє найважливішу роль у подачі та захисті резюме.

Для того щоб відібрати персонал, відділ кадрів формує стандартизовані запитання, які дозволяють оцінити не тільки професійні якості, але і так звані Soft Skills.

Для абсолютної більшості вітчизняних компаній оцінювання кандидата за професійними якостями, а також за їхніми індивідуальними якостями залишається в ручному режимі на багатьох підприємствах. Але вже сьогодні створюються спеціальні алгоритми машин, які дозволяють в автоматизованому режимі оцінити всіх кандидатів та підібрати кращих з них. Поки такі системи імплементовані в зарубіжних практиках HR, де обробляються тисячі заявок від населення на те, щоб потрапити на оголошену вакансію. Така програма використовується і для попереднього автоматизованого інтерв'ю із потенційним працівником, де враховується професіоналізм, самопочуття, настрої та пріоритети, а також емоційна основа, яка оцінюється на базі аналізу тембру голосу, напруженості та відтінків мови.

Адміністрування персоналу. Якщо розглядати більш детально структуру автоматизованих процесів, то передусім переважає група адміністрування персоналу. 77% компаній використовують засоби адміністрування персоналу для того, щоб налагодити чіткі системи ведення обліку кожного працівника. Такі системи дозволяють виявити тих працівників, на яких тримається діяльність компанії, а також слабких працівників, яким потрібно приділити більше уваги, або які в подальшому будуть скорочуватися. Дуже важливо при цьому не втратити креативних працівників і розробити для них індивідуальний план розвитку, оскільки саме такі люди можуть формувати інноваційні підходи до створення продукту.

Нарахування матеріальних винагород. Для багатьох компаній автоматизованою є система нарахування компенсацій та системи матеріального стимулювання працівників. 30% опитаних втілили процеси автоматизації, які дозволяють застосовувати ефективні пакети соціальних витрат, виходячи із потреб працівника. Така прозора система мотивації, яку можна проконтролювати не тільки управлінцям, але і працівникам, дозволяє їм краще реалізовувати власний потенціал та формувати довіру між персоналом та керівництвом, що позитивно впливає на робочий клімат організації.

Розвиток персоналу. Процес автоматизації торкнувся і навчання та розвитку персоналу. Автоматизація цих процесів дозволяє не тільки оцінити кваліфікацію працівників, але і підібрати найбільш ефективні програми щодо індивідуального навчання. Також використання спеціальних програм дозволяє здійснювати групові курси та групове підвищення кваліфікації, що економить ресурси підприємства.

Комунікативні процеси. Чимале значення має і налагодження комунікативних процесів підприємства. 23% компаній автоматизували ці процеси і дозволяють на-

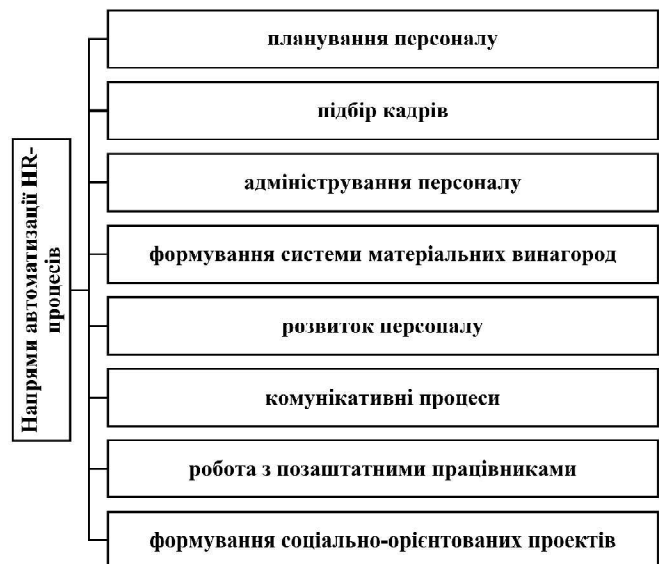


Рис. 3. Напрями автоматизації управління та адміністрування персоналом

лагодити прості внутрішні та зовнішні системи комунікації на всіх рівнях управління. Це дозволяє здійснювати швидке сповіщення, швидко вирішувати проблеми, які виникають і направити на її вирішення спеціалістів різних галузей.

Позаштатні працівники. Для того щоб компанія могла встигати за активним розвитком ринку, необхідно швидко будувати ефективні команди. Для цього досить часто залучається позаштатні працівників. Для того, щоб цей процес автоматизувати, шукають для початку фрілансерів, які виконують певні завдання, а потім використовуючи розроблену систему оцінювання, яка дозволяє визначити, хто з них може в подальшому працювати на постійній основі.

На початкових етапах співпраці із фрілансером компанія платить не за час, а за кінцевий результат. З однієї сторони, для компанії така модель співпраці є найбільш вигідною, однак, з іншої сторони, вона супроводжується значними ризиками, оскільки якість такої роботи може не відповідати очікуванням.

В умовах боротьби із наслідками пандемії формування штату поза межами офісу стало основним із завдань відділу управління персоналом. Для HR служби такі завдання стають більш складними, оскільки керувати роботою працівників в умовах віддаленої роботи досить складно. Необхідно постійно вести контроль за їх діяльністю та слідкувати за тим, щоб графік виконання завдань не порушувався. HR служби в цих умовах стають все більш необхідними для підприємства. Вони повинні налагодити взаємодію із службою безпеки, оскільки HR фахівець, як і найманий працівник, буде передавати постійні дані, які можуть становити комерційну цінність.

Формування соціально-орієнтованих проєктів. Особливої актуальності набуває реалізація соціально направлених проєктів. Основними перевагами використання цифрових технологій для компанії є: підвищення репутації компанії на ринку та зміцнення її позиції у соціумі; підвищення лояльності клієнтів до компанії; конкурентна перевага в залученні працівників.

Саме тому відділом управління персоналу постійно повинні формуватися соціально важливі проєкти, які зміцнюють бренд компанії, що дозволить отримати більш кваліфікованих кадрів, вирішувати поставлені завдання.

Однак розвиток систем ефективного управління персоналом залежить не тільки від організації роботи в межах компанії. Дуже важливо, щоб у державі формувалася такий клімат, який дозволить реалізувати концепції автоматизованого управління кадрами. Чималу

роль у розвитку ринку праці відіграє і державна політика щодо формування кваліфікованих трудових ресурсів. Якщо Україна дійсно планує вивести економіку на новий рівень, то інформаційні технології можуть стати невидимою рушійною силою, яка здатна це зробити. Однак на першому етапі необхідно переглянути політику підготовки кваліфікованих кадрів, що відбувається за рахунок реформування освіти. На сьогодні у кожному закладі вищої освіти, кадрова підготовка повинна відповідати запитам ринку. Це повинні бути такі магістри, які не тільки здатні до інновацій, однак і мають високий рівень технологічних та цифрових знань, але крім цього, і високий рівень знання іноземної мови. Держава повинна забезпечувати можливість кооперації між компаніями та освітніми закладами, які могли би сформувати теоретичні та практичні підходи до підготовки висококваліфікованих спеціалістів, які готові працювати в умовах трансформації економіки до цифрової.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

За результатами дослідження можна дійти висновку, що сучасні виробничі процеси, якими сьогодні характеризуються деякі прогресивні сектори економіки, вже стоять на порозі втілення автоматизованих системи управління персоналом. Однак реалії ринку праці такі, що таких організацій досить мало, а основний ринок праці формується некваліфікованими працівниками, які не мають достатньо навиків для того, щоб формувати ефективні команди. Проблема загострюється інертністю держави щодо реформування освітніх процесів та створення передумов для розвитку некваліфікованого ринку праці, який готовий обслуговувати процеси виробництва за невисокою ціною. Однак інноваційні підприємства, що вимагають прогресивних трудових ресурсів, повністю вирізняються від традиційного бізнесу. Чималу роль у цьому грає кадрова служба або HR, які відповідальні за підбір персоналу, його організацію, адміністрування, розвиток, організацію в умовах дистанційної роботи, а також формування соціально-орієнтованих проєктів, що здатні підвищити соціальну значимість компанії. Сучасні процеси автоматизації персоналу зазнали суттєвого реформування. Управління персоналом стає об'єктно-орієнтованим, а організаційна структура стає наскрізною, що дозволяє навіть спеціалістам найнижчої ланки виробництва безпосередньо бачити кінцевий продукт, працювати над його створенням та відчувати своєю значимість у процесі. При цьому автоматизовані системи управління персоналом дозволяють організувати прозорий та всім зрозумілий процес матеріальної нагороди, мотивації та індивідуального розвитку, що має важливе значення для побудови ефективних та довгострокових команд.

Література:

1. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424—432.
2. Цифрова агенда України — 2020. ГС "Хай-Тек офіс Україна", 2016.
3. Цифрова грамотність населення України. Міністерство цифрової трансформації України. 2019. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf
4. World Employment and Social Outlook: Trends 2021. International Labour Office. 2021. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf
5. The Future of Jobs Report 2018. WEF. 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
6. Skill shift: Automation and the future of the workforce. McKinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

7. Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness. OECD. 2016. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/stimulating-digital-innovation-for-growth-and-inclusiveness_5jlwqvhg3l31-en. <https://doi.org/10.1787/20716826>

8. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. WEF, 2016. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

9. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52—57.

10. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147—156.

11. Цифровые технологии в HR: как и зачем внедряют. HR-Director. 2019. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7>

12. Леонова, О. 30+ додатків для рекрутерів та HR. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatki-v-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>

References:

1. Dashchenko, N.M. (2020), "Socially responsible management of personnel in the context of digitalization of the economy", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 424—432.
2. High-Tech Office Ukraine (2016), *Digital Agenda of Ukraine — 2020*, High-Tech Office Ukraine, Kyiv, Ukraine.
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2019), "Digital literacy of the population of Ukraine", available at: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf (Accessed 25 Jan 2022).
4. International Labor Office (2021), "World Employment and Social Outlook: Trends 2021", available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf (Accessed 25 Jan 2022).
5. WEF (2018), "The Future of Jobs Report 2018", available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (Accessed 25 Jan 2022).
6. McKinsey (2018), "Skill shift: Automation and the future of the workforce", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (Accessed 25 Jan 2022).
7. OECD (2016), "Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness", available at: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/stimulating-digital-innovation-for-growth-and-inclusiveness_5jlwqvhg3l31-en (Accessed 25 Jan 2022). DOI: <https://doi.org/10.1787/20716826>
8. WEF (2016), "The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution", available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (Accessed 25 Jan 2022).
9. Grishnova, O.A and Zaichko, O.S. (2016), "New Technologies in the Personnel Economy: New Opportunities and New Challenges", *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2, pp. 52—57.
10. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Kasyanenko, J. (2020), "Digitalization of HR-processes in modern realities", *Galician Economic Bulletin*, vol. 3 (64), pp. 147—156.
11. HR Director (2019), "Digital technologies in HR: how and why to implement", available at <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7> (Accessed 25 Jan 2022).
12. Leonova, O. (2019), "30+ applications for recruiters and HR", *HURMA*, available: <https://hurma.work/blog/30-dodatki-v-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>

Стаття надійшла до редакції 04.02.2022 р.