

Maklakov, S. M. "Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia personalu pidpriemstva v umovakh innovatsiinykh zmin v ekonomitsi" [Socio-economic Motivation of the Enterprise Staff in the Conditions of Innovative Changes in the Economy]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.07, 2019.

"Pratsia ta zarplata" [Labor and Wages]. Minfin. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/>

Perevozchukova, N. O., and Kotova, Yu. I. "Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh" [Features of Motivation of Personnel are on Modern Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2013). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

Richi, Sh., and Martin, P. "Upravleniye motivatsiyey" [Motivation Management]. <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf>

Shulzhenko, I. V., Zaporozhchenko, O. V., and Sazonova, T. O. "Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii personalu suchasnoho pidpriemstva" [Improvement of the Mechanism of Motivation of Personnel of the Modern Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, no. 47 (2020): 133-136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>

Sokolovska, V. V., and Ivanchenko, H. V. "Motyvatsiia spivrobotnykiv na osnovi teorii pokolin: teoretychnyi pidkhid" [Motivation of Employees Based on the Theory of Generations: A Theoretical Approach]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10 (2018): 58-62. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.10.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.58)

Yepifanova, I. Yu., and Pankova, V. D. "Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu promyslovykh pidpriemstv Ukrainy" [Improving the System of Motivation of Personnel of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

Zaika, S. O. "Motyvatsiia ta stymulivannia yak chynnyky zabezpechennia stiikoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv" [Motivation and Stimulation as Factors of Ensuring the Sustainable Development of Agricultural Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 191 (2018): 222-236.

Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., and Vynnychuk, R. O. *Motyvuvannia i rozvytok personalu: kulturolohichni aspekt* [Motivation and Staff Development: Cultural Aspect]. Lviv: Vydavnytstvo «Lvivskoi politekhniki», 2015.

УДК 005.95/.96:004

JEL: L86; M10; M12; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR: МАЙБУТНЄ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

©2022 КОБЕЛЯ З. І., ТОДОРЮК С. І.

УДК 005.95/.96:004

JEL: L86; M10; M12; O33

Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування

Стаття присвячена диджиталізації у сфері HR. У роботі наведено огляд диджитал-інструментів у сфері управління людськими ресурсами, які реалізуються в компаніях. Це демонструє різноманітність можливостей автоматизованих і цифрових технологій у всіх галузях управління людськими ресурсами: мобільний роботодавець; розвиток корпоративних соціальних мереж; мобільні програми та застосунки як основні майданчики для HR-інструментів; навчання в будь-якому місці та в будь-який час; інтелектуалізація та роботизація процесів документування HR-сфери; персональний підхід і когнітивні технології. Відзначено активний розвиток компаній, що створюють продукти та надають послуги цифрових технологій у галузі HR. Проведено аналіз тенденцій процесу диджиталізації служби управління персоналом, вивчення головних можливостей і ризиків, оскільки є необхідність впровадження різних інструментів диджиталізації в діяльність HR-служби. Встановлено, що цифровий HR передбачає зміну способів взаємодії зі співробітниками та ретельну розробку кадрової стратегії – як саме та якими методами реалізуватимуться основні етапи роботи HR-фахівця: рекрутинг, розвиток, утримання персоналу та звільнення. Формування та розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з бізнес- і HR-стратегіями, стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності шляхом трансформації бізнесу від традиційної до технологічної компанії. Описано ключові та найбільш затребувані навички, які необхідно розвивати HR-менеджерам, щоб залишатися цінним та ефективним спеціалістом. Розглянуто й узагальнено основні вимоги для ефективного впровадження та розвитку цифрових технологій у процеси управління підприємствами в цілому та людьми зокрема.

Ключові слова: диджиталізація, digital-стратегія, управління людськими ресурсами, HR-тренди, HR-digital, кадрове адміністрування.

Бібл.: 13.

Кобеля Зоряна Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: z.kobelja@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2299758/zoriana-kobelia/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224313419>

Тодорюк Сергій Іванович – кандидат економічних наук, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: s.todoriuk@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2302700/sergy-todoriuk/>

UDC 005.95/96:004
JEL: L86; M10; M12; O33

Kobelia Z. I., Todoruk S. I. Digitalization of HR: The Future of Personnel Administration

The article is concerned with digitalization in the sphere of HR. The publication provides an overview of digital instruments in the sphere of human resource management, which are implemented in companies. This demonstrates the diversity of automated and digital capabilities in all areas of human resource management: mobile employer; development of corporate social networks; mobile software and applications as the main platforms for HR instruments; studying anywhere and at any time; intellectualization and robotics of HR-sphere documentation processes; personal approach and cognitive technologies. The active development of companies that create products and provide digital services in the HR are specified. The authors carry out an analysis of tendencies in the process of digitalization of the personnel management service, a study of the main opportunities and risks, since there is a need to introduce various digitalization instruments into the activities of the HR service. It is determined that digital HR involves changing the ways of interaction with employees and careful development of personnel strategy – how exactly and by what methods the main stages of HR specialist work will be implemented: recruitment, development, staff retention and dismissal. The formation and development of the Digital strategy integrated with business and HR strategies becomes a prerequisite for ensuring future competitiveness by transforming the business from a traditional to a technology company. The key and most sought-after skills that HR managers need to develop in order to remain a valuable and effective specialist are described. The main requirements for the effective implementation and development of digital technologies in the processes of enterprise management in general and human resource management in particular are considered and generalized.

Keywords: digitalization, digital strategy, human resource management, HR trends, HR-digital, personnel administration.

Bibl.: 13.

Kobelia Zoriana I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: z.kobelja@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2299758/zoriana-kobelia/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57224313419>

Todoruk Sergii I. – PhD (Economics), Assistant of the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: s.todoruk@chnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2302700/sergy-todoruk/>

Зміна споживчого попиту посилила потребу в диджиталізації бізнесу, що спричинило зміни у традиційних методах роботи. З'являються нові бізнес-моделі, запити клієнтів задовольняються в режимі реального часу, збільшується ефективність бізнес-процесів, скорочуються витрати на маркетинг тощо. Сьогодні диджиталізація продовжує набирати обертів у всіх галузях бізнесу, що, безумовно, великою мірою відбивається й у сфері людських ресурсів. Прийдешня Digital-революція, поза сумнівом, вимагає перегляду правил ведення бізнесу, в конкуренцію вступають нові моделі управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність. І фундаментом цього переходу є трансформація людських ресурсів (*Human resources – HR*).

Різноманітні тренди в дослідженні діяльності сфери управління людськими ресурсами розглядаються у працях багатьох науковців, зокрема: О. Куйбіди, Л. Федулової, Д. Затонацького, В. Жуковської, Н. Нагибіної, Т. Писаренко, С. Рудакової, О. Рожка, Н. Данилевича, А. Ставицького, Г. Харламової, Г. Бей, Г. Середи, К. Січкаренко, А. Щукіної та ін. Однак, з огляду на інтенсифікацію впливу цифрових технологій на управління людськими ресурсами, доцільним є аналіз процесу кадрового адміністрування для створення належної HR-стратегії.

Метою статті є дослідження процесу трансформації HR-функцій під впливом диджиталізації, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR, визначення основних можливостей, які несуть у

собі диджиталізація та цифровізація для управління персоналом.

Хаотичність світу та масштабне проникнення Інтернету в усі життєві сфери, у тому числі як відповідь на запити споживачів, що постійно змінюються, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії.

Digital-технології поступово охоплюють сферу HR. Хоча ще років 10 тому застосування різних онлайн-сервісів у цьому напрямі могло здатися зайвим (адже HR – це насамперед «жива» комунікація з людьми), сьогодні насправді цифровізація набагато спростила роботу в цій сфері: стерлися географічні та комунікаційні бар'єри, прискорилися процеси, що дозволило HR-менеджерам більше займатися розвитком персоналу та стратегічними завданнями.

Ще у 2018 р. експерти KMPG пророкували, що до 2020 р. функції HR-фахівців суттєво зміняться під впливом цифрової трансформації. За даними дослідження «Майбутнє HR», 49% компаній вже вклали кошти в софт з управління персоналом та 60% – планували запустити прогнозу HR-аналітику [7].

У 2019 р. компанія Deloitte також провела дослідження Global Human Capital Trends 2019, яке підтвердило прогнози. За даними опитування, 50% компаній частково автоматизували підбір персоналу та 69% планують розвивати HR-технології найближчим часом [7].

Світогляд покоління Y, яке до 2020 р. наздогнало покоління X і становить близько 40% від усієї робочої сили розвинених країн, формує концепцію свободи – досягнення ідеального балансу між професійним та особистим життям, що вимагає нових моделей організації праці й управління людськими ресурсами [5].

Управління ресурсами зазнає кардинальних змін, змінюючи в тому числі стереотипи традиційних організаційних структур: паралельно з HR-підрозділом виділяється підрозділ з розвитку персоналу (завдання управління талантами, знаннями та залученням) та Digital-підрозділ, на чолі з відповідними директорами. Посилення команди HR-менеджерів відбувається за рахунок залучення економістів, аналітиків та IT-фахівців, при розвитку їх професійних компетенцій у галузі управління людськими ресурсами.

Роль і значення HR-менеджерів для функціонування та розвитку компанії є, без перебільшення, важливою. Сучасні HR-менеджери мають разом із вищим керівництвом брати участь у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні інноваційних ідей, розробленні мотиваційних систем, розв'язанні конфліктів і трудових суперечок. Головна роль зазначених менеджерів полягає в розвитку кадрового потенціалу, сприянні професійному, різносторонньому внеску персоналу в досягнення спільних цілей компанії [6, с. 258].

Необхідно зазначити, що не кожна компанія потребує HR-менеджера, потреба в такому працівнику виникає тоді, коли штат компанії сягає 100 і більше осіб. Якщо ж компанія є дуже великою, то, відповідно, необхідні і помічники для менеджера з персоналу. Для кожного такого працівника існують свої завдання, свої конкретні обов'язки, наприклад пошук потрібних фахівців, наймання персоналу, навчання тощо.

Повноцінна й ефективна робота з персоналом передбачає вироблення відповідних стратегічних цілей, конкретних кадрових заходів і технологічних принципів. При цьому головна мета діяльності HR-менеджера – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації та трудового потенціалу зі стратегією та цілями фірми. Лише завдяки такому поєднанню стає можливим розвиток компанії з одночасним розвитком кожного працівника окремо. В обов'язки менеджера з персоналу входить ніщо інше, як робота з людьми. В обов'язки HR-менеджера входить цикл робіт із персоналом, що розпочинається з вивчення ринку праці та найму персоналу та завершується виходом працівників на пенсію чи звільненням. HR-менеджер:

- ✦ займається розробкою стратегії управління персоналом, кадровою політикою та плануванням кадрової роботи;
- ✦ здійснює забезпечення одержання кадрами необхідного рівня кваліфікації та спрямованості підготовки;

- ✦ займається аналізом кадрового потенціалу, здійснює прогноз і досліджує потребу в робочих кадрах і фахівцях;
- ✦ провадить маркетинг персоналу;
- ✦ підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості;
- ✦ здійснює планування організації та контролю підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації фахівців і керівників;
- ✦ комплектує керівними, робочими кадрами та фахівцями компанії з взяттям до уваги перспектив розвитку останньої.

Виконання низки обов'язків передбачає виконання трьох визначальних ролей менеджера: щодо ухвалення рішень, інформаційної та ролі керівника. Основна відмінність менеджера від інших категорій працівників полягає в тому, що він володіє правом і зобов'язаний ухвалювати управлінські рішення в межах повноважень та робити це розумно, оскільки такі рішення впливають на результат діяльності робітників. Інформаційна роль менеджера полягає в тому, що він займається збором інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, щодо конкурентів, економічних процесів, попиту та пропозиції на ринку праці тощо. Інформація, яку моніторить HR-менеджер, повинна стосуватися того виду діяльності, на який орієнтується компанія. Уже отриману й опрацьовану інформацію HR-менеджер поширює серед працівників у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику й основні цілі організації та управляє знаннями. Від рівня інформованості HR-менеджера, вміння останнього ясно та чітко доводити інформацію залежать результати його роботи, а також успішність та ефективність діяльності компанії [11, с. 626–628]. HR-менеджер також відіграє роль керівника, оскільки управляє процесами формування складу робітників, набуття останніми умінь, навичок, знань, здійснює мобілізацію їх на досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань компанії. На ньому лежить відповідальність за формування відносини всередині та поза компанією [12, с. 126].

На сьогоднішній день HR-менеджер – це доволі перспективна професія, особливо якщо він володіє певним досвідом і необхідними знаннями. Світ на сучасному етапі диктує потребу у зростанні рівня уваги до питань відбору працівників, оскільки якраз кадри відіграють вирішальну роль в боротьбі з конкурентами, через що все більша кількість керівників доходить висновку, що в будь-якій компанії головне – це люди, а отже, має бути і професіонал, який займається підбором кадрів і спроможний підвищити рівень ефективності їх праці.

Цифрова трансформація кадрового адміністрування має на увазі не тільки автоматизацію процесів, використання обладнання та програм, але й створен-

ня системи, в якій використання даних працює на ефективність компанії. У вітчизняних компаніях цей процес ще знаходиться на стадії впровадження.

Масова цифровізація вносить свої зміни в підходи до роботи з персоналом. Нові умови ставлять перед HR-відділами нові вимоги. Так, по-перше, автоматизація процесів сприяє зниженню тимчасових і трудових витрат. З одного боку, це веде до скорочення кількості працівників за деякими напрямками та відмирання деяких позицій. Водночас зростає потреба в співробітниках і консультантах, які впроваджують нові продукти та процеси. По-друге, підвищуються вимоги до навчання та підбору персоналу, оскільки працівники цифрової сфери повинні володіти більшими технічними навичками, вищою швидкістю роботи та навичками роботи з інформацією [1].

Варто відзначити, що змінилися завдання в роботі з персоналом. Зараз важливо зробити інформацію більш доступною та простою у використанні: для співробітників, претендентів на посаду, суміжних відділів. Причому зробити простою не лише подачу інформації, а й збирання, організацію та аналіз.

Незважаючи на те, що цифровізація й автоматизація – це про технології та процеси, основний підхід у цій системі – якісний клієнтський сервіс. Причому під клієнтами маються на увазі як реальні зовнішні клієнти, які приносять компанії прямий дохід, так і внутрішні клієнти – співробітники. Для HR-сфери це означає, що важливо розвивати довірку корпоративну культуру компанії [4].

Ще одним фактор цифровізації є швидкість. Прискорюється обробка інформації, швидкість прийняття рішень. Це, своєю чергою, впливає на вимоги до персоналу, на процеси навчання та підбору, а також на процеси роботи в цілому. Важливо, щоб диджиталізація служила інструментом, а не ставала «процесом заради процесу», що, на жаль, зустрічається на практиці [8]. Тут все залежить від масштабу, бюджету та сфери діяльності компанії.

Онлайн-тестування, яке вже вважається звичайною справою в роботі ейчара або рекрутера, також є частиною глобальної HR-цифровізації. Використання цього інструменту дозволяє компаніям заощаджувати чималі суми на навчання й оптимізації персоналу.

Суттєвим та окремим елементом digital-сфери є автоматизація. Насамперед автоматизують рутинні процеси, що повторюються: звіти, розрахунки. Але вже зараз «оцифровують» і складніші процеси: дзвінки, інтерв'ю, опитування й обробку інформації [13].

Усі ідеї цифрової трансформації базуються насамперед на аналітиці, і сфера HR не є винятком. Щоб грамотно розраховувати ефективність роботи, необхідно регулярно збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги даних. І в цьому завданні не обійтися без Big Data [3]. Ця технологія може застосовувати-

ся для оцінки настроїв співробітників, виміру змін у сприйнятті бренду роботодавця, визначення типу співробітника, що є найрезультативнішим для цієї компанії, посади тощо.

Що стосується нових digital-технологій, варто згадати про чат-боти, які активно розвиваються і можуть зараз допомогти не лише в залученні кандидатів, а й у віддаленому навчанні новачків. Крім того, чат-боти активно використовуються у внутрішніх комунікаціях та опитуваннях, у навчанні персоналу [2].

Компанія відставатиме від конкурентів у пошуку, підборі й утриманні персоналу в разі відсутності таких аспектів:

- ✦ автоматизація функції рекрутингу;
- ✦ розробка EVP (ціннісна пропозиція співробітнику);
- ✦ система змішаного навчання, що поєднує онлайн-навчання, навчання на робочих місцях з наставником і додаткові тренінгові формати [9].

Також все більшої популярності набуває соціальний рекрутинг, кандидати все більше довіряють інформації про компанію не з офіційних джерел, а через контент користувача: що люди пишуть про неї в соцмережах. Важливо розвивати привабливість бренду компанії спільно (HR Marketing) та приділяти увагу присутності компанії у групах, професійних спільнотах (не лише у своїх офіційних групах і каналах).

Говорячи про соцмережі, не можна не відзначити посилення ролі месенджера Telegram. У ньому вже утворилося достатньо груп і каналів, профільних для HR. У застосунку можна шукати кандидатів або просто бути ближчими до своєї цільової аудиторії (перш за все, IT і Digital Marketing).

Традиційні методи найму перестають працювати, тому необхідно знайти інші ефективні засоби залучення цікавих кандидатів. Так, можна додатково задіяти краудсорсинг і спільноти розробників, університети й академічні інститути та ін. З огляду на необхідність охоплення ширшого кола джерел спостерігається суттєве збільшення середньої кількості потенційних кандидатів. І навіть якщо за допомогою нових технологій можна отримати необхідну інформацію про кандидата, проте доводиться надавати можливість участі у відборі більшій кількості людей. Якщо в компанії немає культури розвитку, а є лише стратегія вертикального зростання, то така компанія позбавляє себе маси можливостей.

Останнім часом спостерігаються певні зміни й у форматах інтерв'ю – зараз дедалі більше онлайн-інтерв'ю, коротких спринтів із вбудованими тестами чи іншими завданнями, що дозволяють оцінити кандидатів віддалено та прийняти рішення про прийом на роботу. Також використовується формат відеоінтерв'ю, коли кандидат відповідає на певні питання в режимі обмеженого часу та надсилає відповіді роботодавцю [10].

Щодо цифрових навичок, які, по суті, є вмінням використовувати нові технології у своїй роботі, то HR-менеджер не обов'язково повинен знати мови програмування, щоб бути digital. Досить орієнтуватися в цифрових умовах, розбиратися та вміти користуватися новим програмним забезпеченням і сервісами.

Ключові базові навички HR-фахівців залишаються незмінними: орієнтація на людей, переговори, навички інтерв'ю, етика, розуміння бізнесу та бізнес-процесів. Також необхідні навички менеджера-маркетолога, такі як:

- ✦ уміння визначати цільову аудиторію під час добору;
- ✦ визначати канали пошуку та просування;
- ✦ навичка просування бренду компанії, визначення потреб співробітників та клієнтів [5].

З технічних навичок актуальною є робота із соцмережами, текстами, інтернет-запитами, візуалізацією інформації. Як завжди, важливою є й аналітика: якщо менеджер володіє навичкою оптимізації й автоматизації розрахунків та збору інформації, працювати в сучасних реаліях буде простіше.

Серед найбільш затребуваних навичок, які необхідно розвивати HR-менеджерам, щоб залишатися цінним та ефективним спеціалістом, можна виділити такі:

- 1) digital-навички: лендінги, нескладний дизайн, базове програмування, вміння працювати з різними програмами (запис аудіо-курсів, проведення вебінарів тощо);
- 2) інструменти коучингу та кар'єрного консультування з метою поглиблення співпраці зі співробітниками;
- 3) гнучкість, нестандартне мислення, вміти відслідковувати зміни та робити висновки, бути лідерами [5].

У цифровій трансформації роль HR-відділу зводиться до одного – побачити та запропонувати бізнесу нові можливості, що відкриваються завдяки технологіям. А для цього необхідно усунути прогалини в навичках, змінювати підходи в роботі та не боятися нових інструментів.

За допомогою нових технологій можна набагато швидше закрити вакансії, аналізувати ринок праці «за один клік», працювати з кандидатами з будь-якої точки світу. Цифровізація – це швидкість реагування та професійного просування. Освоюючи цифрові навички та нові інструменти, менеджер не тільки зростає сам як фахівець, а й допомагає компанії вийти на новий рівень.

Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині компаній, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі. Наприкінці 2019 р. світ зіткнувся з пандемією коронавірусу COVID-19, поява і поширення якої призвели до змін у характері трудової діяльності. Необхідність адаптації трудової

діяльності співробітників підприємств та організацій до нових умов стала викликом для фахівців сфери управління персоналом. У період пандемії відбувся перехід на віддалений режим роботи, а головним завданням для HR-фахівця стає організація роботи в дистанційній формі [7].

Дистанційний режим роботи забезпечується завдяки цифровим інструментам. Компанії, які досліджували розвиток автоматизації та використовували нові технології в управлінні персоналом, змогли перейти на віддалену зайнятість з мінімальними витратами. HR-фахівці таких компаній змогли виконувати свої функції в онлайн-режимі, незважаючи на самоізоляцію.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у HR-сфері зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Диджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника. На сьогодні ефективність бізнесу визначається реакцією не на посаду, а на конкретну людину – важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки працівників. Для професії HR-фахівця це означає зміну змісту HR-діяльності. Тобто відбувається розвиток функціональних обов'язків, їх оптимізація, щоб забезпечити максимально ефективну для бізнесу взаємодію персоналу. Зараз важливо розуміти, як співробітники працюють, чи на своїх місцях вони знаходяться, що зробити, щоб підвищити їх індивідуальну та колективну результативність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
2. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>
3. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 170–189. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24767/Kravchuk170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133. DOI: [10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133](https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133)
5. Нагибина Н. И., Щукина А. А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Наукоедение*. 2017. Т. 9. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

6. Новоставська О. І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 256–259. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/58.pdf>
7. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
8. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-3_0-pages-250_254.pdf
9. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf
10. Соколова Э. Г., Палтусова Ю. А. Цифровізація в HR как один из факторов вовлеченности сотрудников // Вторая международная конференция по диджитализации (DSEME-2019). Екатеринбург, 2019. С. 63–66.
11. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 626–631. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 665 с.
13. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя / пер. з англ. А. Лелів. Львів : Літопис, 2015. 368 с.

REFERENCES

- Bei, H. V., and Sereda, H. V. "Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv" [HR-Technologies Transformation Influenced by Digitalization of Business Processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (2019): 93-101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
- Khmelevskiy, S. M., and Veremiienko, O. H. "Osnovni kharakterystyky ta neobkhidni vymohy do profesii HR-menedzhera" [Main Characteristics and Necessary Requirements for Profession of HR-Manager]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 20 (2017): 626–631. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf>
- Khodakivskiy, Ye. I., Bohoiavlenska, Yu. V., and Hrabar, T. P. *Psykhohohiia upravlinnia* [Psychology of Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.
- Kravchuk, O. I. "Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu" [HR-Manager Digital Competency]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2018): 170–189. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24767/Kravchuk170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuibida, V. S. et al. "Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannya yakosti liudskoho kapitalu" [Digital Competences as a Condition to the Development of Quality of Human Capital]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 1 (2019): 118-133. DOI: [10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133](https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133)
- Nagibina, N. I., and Shchukina, A. A. "HR-Digital: tsyfrovyye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami" [HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedeniye*, vol. 9, no. 1 (2017). <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
- Novostavska, O. I. "HR-menedzhery u systemi upravlinnia liudskymy resursamy" [HR-Managers in the Human Resources Management System]. *Molodyi vchenyi*, no. 9 (2018): 256–259. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/58.pdf>
- Rudakova, S. H. "Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannya" [Digital HR – the Future of Human Resources Administration]. *Biznes Inform*, no. 1 (2020): 265-270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
- Rudakova, S. H., Shchetinina, L. V., and Marchuk, S. V. "Kadrove administruvannya: suchasni tendentsii ta dosvid Ukrainy u vykorystanni prohramnoho zabezpechennia" [HR Administration: Current Trends and the Experience of Ukraine in the Software Use]. *Biznes Inform*, no. 3 (2016): 250–254. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-3_0-pages-250_254.pdf
- Shmidt, E., and Koen, Dzh. *Novyi tsyfrovyyi svit. Yak tekhnolohii zminuiut derzhavu, biznes i nashe zhyttia* [New Digital World. How Technology Is Changing the State, Business and Our Lives]. Lviv: Litopys, 2015.
- Sichkarenko, K. O. "Tsyfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh" [Digitalization as a Factor of Changes in International Economic Relations]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, iss. 3 (2018): 30-34. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf
- Sokolova, E. G., and Paltusova, Yu. A. "Tsyfrovizatsiia v HR kak odin iz faktorov vovlechenosti sotrudnikov" [Digitalization in HR as One of the Factors of Employee Engagement]. *Vtoraya mezhdunarodnaya konferentsiya po didzhitalizatsii (DSEME-2019)*. Ekaterinburg, 2019. 63-66.
- Zhukovska, V. M. "Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok" [Digital Technologies of HR Management: Satisfaction, Trends, Development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 2 (2017): 13-17. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>