

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>

УДК330:331.1

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Немченко Тетяна Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>

Коваленко Євгеній Віталійович

аспірант,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3521-3457>

Nemchenko Tetiana, Kovalenko Yevhenii

Central Ukrainian National Technical University

У статті досліджено роль розвитку людських ресурсів у забезпеченні успішного функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки. Центральну роль в процесі забезпечення ефективності організацій відіграють людські ресурси, оскільки саме від навичок, компетенцій та готовності персоналу адаптуватися до цифрових трансформацій залежить конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці. Авторами наголошується на необхідності безперервного навчання та професійного розвитку персоналу як ключової умови забезпечення гнучкості та адаптивності організацій. Запропоновано формувати стратегію управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей функціонування організацій у цифровому середовищі та адаптувати організаційну культуру до цифрових перетворень. В статті конкретизовано цифрові рішення, які дозволять підвищити ефективність управління людськими ресурсами в організаціях.

Ключові слова: людські ресурси, цифровізація, організаційна культура, розвиток людських ресурсів, стратегічне управління людськими ресурсами.

The role of human resources development to ensure successful functioning of enterprises in the context of digitalization of the economy was studied in the article. The authors emphasize that the process of digitalization, which has covered all spheres of human activity, is radically changing the nature of economic relations and posing new challenges to enterprises. Human resources play a central role in the process of ensuring the efficiency of organizations, since the competence and readiness of personnel to adapt to digital transformations determine the competitiveness of enterprises in the digital economy. The authors emphasize the need to develop new skills and competencies necessary for effective work in the digital environment, such as mastery of digital tools, analytical skills, critical thinking, and adaptability. The article emphasises the need for continuous training and professional development of staff as a key condition for ensuring flexibility and adaptability of organisations. The authors propose to formulate a human resource management strategy taking into account the peculiarities of organisations' functioning in the digital environment and to adapt the organisational culture to digital transformations. The main strategies for staff development include the introduction of innovative approaches to training, creation of a favourable environment for continuous education, and the use of digital platforms and tools for human resource management. The article specifies digital solutions that will improve the efficiency of human resource management in organisations. The authors also emphasise the important role of senior management in organising and ensuring effective human resource development, which involves setting strategic priorities, planning staff development in line with the requirements of the digital environment, allocating resources and directing investments in staff development.

Keywords: human resources, digitalization, organizational culture, human resource development, strategic human resource management.

Процес цифровізації, який охопив майже всі сфери людської діяльності, радикально змінює характер економічних відносин та ста-

вить нові виклики перед підприємствами, що вимушені дотримуватися постулатів цифрової економіки, яка ґрунтується на активному



використанні інформаційних і комунікаційних технологій та утвердженні їх як невід'ємної частини сучасного бізнес-середовища. Насамперед, вони передбачають нові способи створення, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. У центрі цих змін знаходяться люди – головний ресурс будь-якої організації. Саме від їхніх навичок, компетенцій та готовності адаптуватися до цифрових трансформацій залежить успіх підприємств у цифровій економіці. Розвиток людських ресурсів стає ключовим фактором, що визначає спроможність компаній впроваджувати нові технології, оптимізувати бізнес-процеси та залишатися конкурентоспроможними в цифровому світі.

Питання дослідження особливостей розвитку людських ресурсів в цифровому середовищі заходяться в колі наукових інтересів багатьох вчених. Зокрема, Грішнова О. та Копилов Д. [1] стверджують, що цифровізація праці формує з одного боку можливості для організації зайнятості, а з іншого створює нові форми та методи залучення та власне процесу управління людськими ресурсами. Семікіна М., Сікорака В., Сікорака І. [2], наголошують на важливості застосування цифрових технологій в сфері зайнятості в контексті повоєнного відновлення та з огляду на європейський вектор спрямованості України. Бояринова К. та Мельничук В. [3] підкреслюють важливість законодавчого регулювання цифрових трансформаційних змін людського капіталу задля посилення конкурентоспроможності держави. Мороз О. [4] акцентує увагу на необхідності налагодження інвестиційних вкладень у розвиток трудового потенціалу через істотні зміни в підходах щодо управління людськими ресурсами в умовах діджиталізації, тощо.

Проте, вагома частина питань щодо розвитку людських ресурсів в умовах цифровізації економіки, трансформації характеру праці та формування ефективних стратегій щодо переорієнтації управлінських підходів в сфері HR до викликів цифрової економіки залишаються не до кінця розкритими. У цьому контексті забезпечення безперервного навчання та професійного розвитку, впровадження інноваційних підходів до навчання, створення сприятливого середовища для розвитку цифрових компетенцій стають ключовими завданнями для HR-менеджменту та керівництва організацій.

Метою даної статті є дослідження ролі розвитку людських ресурсів у забезпеченні успішного функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки, визначення основних викликів та можливостей, що постають перед організаціями, розробка ефективних шляхів адаптації організацій до мінливих викликів оточуючого середовища.

Аналізуючи позицію, Колота А. та Герасименко О. [5], погоджуємось, що становлення нової економіки, що ґрунтується визнанні пріоритетності інформаційно-комунікативних технологій, формуванні цифрових засобів і принципів економічних взаємозв'язків, зумовлює значущі трансформації у функціонуванні ринку праці, а й в загальних принципів функціонування усіх елементів ринку праці в цілому. Серед них вважаємо за необхідне виділити найбільш значущі :

- автоматизація та роботизація, як наслідок, робочі місця стають більш орієнтованими на завдання, що вимагають творчого мислення, аналізу даних та міжособистісної взаємодії;

- популяризація віддаленої роботи та гнучких робочих місць, застосування нестандартних графіків роботи, що стало можливим завдяки цифровим технологіям;

- поширення нових типів зайнятості, зокрема, на засадах аутсорсингу, у всіх сферах діяльності, що зумовлює постійну конкурентну боротьбу між персоналом задля участі в кращих робочих проєктах, провокує соціальну незахищеність через відсутність соціальних гарантій для тимчасових працівників після закінчення робочого контракту;

- ризик збільшення цифрового розриву серед різних верств населення, зменшення попиту на певні професії, та зростання безробіття та поширення явища соціальної сегрегації внаслідок невідповідності навичок робочої сили потребам ринку праці, нездатності швидко адаптуватися до змін, що викликані цифровим прогресом, зокрема штучним інтелектом. Як приклад, наведемо результати дослідження Глобального інституту McKinsey, що вказують на те, що більшого ризику заміни зазнають робочі місця, зайняті працівниками без вищої освіти, що доводить потребу розвитку тих вмінь та навичок (спеціалізовані знання, креативність, соціальний інтелект, тощо), здобуттю яких сприяє вища освіта [6];

- зміна організаційних структур і ролей, на зміну ієрархічним структурам з чітким розподілом обов'язків приходять гнучкі, проєктно-орієнтовані команди, де працівники

можуть виконувати різноманітні ролі залежно від потреб проєкту;

– розвиток «гібридної» зайнятості, що передбачає поєднання вмій та навичок із різних сфер діяльності;

– цифровізація процесів управління людськими ресурсами, що базується на засадах гейміфікації, цифровізації процесів рекрутингу, онбордингу та власне цілісної організації HR-менеджменту в компаніях, тощо.

Підсумовуючи, відзначимо слушність думки Семикіної М, Сікораки В., Сікораки І., що цифровізація процесу праці є складним та багатограним процесом, що суміщає «використання цифрових технологій в організації праці та регулюванні ринку праці до створення повністю цифрових робочих місць та виникнення нового виду цифрової зайнятості з відповідними новими можливостями, наслідками та викликами» [2].

Відзначимо, що в таких умовах до персоналу висувається низка вимог у відповідь на особливості функціонування економічної системи в умовах цифровізації.

1. Потреба адаптації до швидких технологічних змін. Цифрова епоха характеризується стрімким розвитком технологій, появою нових інструментів та рішень, що змушує організації постійно адаптуватися до цих змін для підтримання достатнього рівня ефективності та конкурентоспроможності. Відповідно, розвиток людських ресурсів є необхідною умовою для успішного впровадження нових технологій та використання їх на повну потужність.

2. Необхідність опанування нових навичок та компетенцій, що виникають у відповідності із розвитком ІКТ та суттєво відрізняються від того набору, який був актуальним за часів традиційної економіки, або ж виходять на новий якісний рівень. Мова йде, насамперед, про володіння цифровими інструментами, аналітичними здібностями, навичками програмування, цифровими комунікаціями, зокрема і в соціальних мережах, створення контенту для просування організації, проєктного управління, основ кібербезпеки та захисту даних, необхідності розвитку критичного мислення та адаптивності, стресостійкості та самоорганізації, що мають цінність для організацій новітнього типу.

3. Потреба у безперервному навчанні, що обумовлена швидкістю змін у цифровому середовищі, де перманентний процес навчання та професійного розвитку стає радше нагальною необхідністю, аніж перевагою.

Зважаючи на викладене, приходимо до висновку, що процес розвитку людських ресурсів в умовах цифровізації економіки є стратегічно важливим для забезпечення успіху організацій та потребує зусиль, не лише з боку власне працівників, так і з боку роботодавців, що ставить перед ними завдання переосмислити підходи до розвитку людських ресурсів, зважаючи на зміни в характері праці та робочих місць, обрати актуальні підходи щодо забезпечення персоналу необхідними навичками для ефективної роботи в нових реаліях цифрової економіки.

Тож, одним із способів вибудування ефективної системи розвитку людських ресурсів в сучасних умовах є формування стратегії управління людським потенціалом, виходячи із особливостей функціонування організацій в мережевому середовищі. На нашу думку, в рамках даного підходу, доречним є не лише запровадження низки заходів щодо реформатування підходів та принципів до управління персоналом; важливістю набуває власне адаптація організаційної культури до цифрових перетворень. Спектр спрямованості організаційної культури новітнього типу має бути спрямований на забезпечення, передусім, можливості формування новітнього стибу цінностей та політики, що орієнтовані на постійний розвиток та самовдосконалення, відкритість до змін, готовність експериментувати та ризикувати, створення сприятливого середовища для інновацій та експериментів, оволодіння цифровою грамотністю та навичками, формування культури ефективної комунікації, співпраці та обміну знаннями і досвідом, впровадження мотиваційних систем, що стимулюють саморозвиток, тощо.

На думку Ринкевич Н. С. до особливостей формування організаційної культури належить застосування employee-driven менеджменту, іншими словами людино-орієнтованого підходу до управління, що спирається на безперервне навчання персоналу. Автор стверджує, що employee-driven менеджмент дає змогу на 38% підвищити залученість працівників у процес цифровізації; на 33% пришвидшити запуск новітніх цифрових рішень; на 24% збільшити шанси успішного результату цифрових змін в організації [7].

Для забезпечення професійного розвитку персоналу корпоративна культура має передбачати можливість проходження оновлених програм навчання та перенавчання, онлайн-курсів, впровадження практик коучингу та

менторства, створення сприятливого середовища, що заохочує до навчання та експериментування.

Організаційні культури новітнього типу мають базуватися на широкому застосуванні сучасних технологій, що сприятимуть розвитку людських ресурсів. Так, організації можуть використовувати онлайн-платформи для навчання, інтерактивні курси, віртуальну та доповнену реальність, симулятори, гейміфікацію, цифрові застосунки для HR-процесів. Наприклад, фахівці консалтингової компанії PwS, радять використовувати цифрову платформу для співпраці Howspace для визначення цілей, спілкування зі співробітниками та моніторингу прогресу запроваджених змін. Хмарна платформа Beekeeper була спеці-

ально розроблена для планування та впровадженні організаційних змін в реальному часі, що дасть змогу запроваджувати інновації в процес управління персоналом. Такі інструменти, як MONDAY.ROCKS, надають керовану даними інформацію про прогрес трансформації та рекомендації удосконалення організаційних процесів на основі ШІ для менеджменту компанії, а використання чат-боти зі штучним інтелектом дають змогу покращити спілкування та взаємодію зі співробітниками, відповідаючи на конкретні запити та збираючи відгуки [8].

В табл. 1 нами систематизовано цифрові інструменти, що підвищують ефективність управління людськими ресурсами в організаціях.

Таблиця 1

Цифрові рішення для підвищення ефективності управління людськими ресурсами

Інструмент	Опис	Переваги
1	2	3
Системи управління людськими ресурсами (HRIS)	Автоматизують та централізують процеси найму, обліку відпрацьованого часу, управління компенсаціями, пільгами, навчанням та розвитком персоналу. Забезпечують інтеграцію з іншими системами.	Підвищують ефективність HR-процесів, зменшують паперову роботу та полегшують адміністрування. Забезпечують доступ до актуальних даних про персонал для прийняття рішень.
Хмарні сховища даних та аналітичні інструменти	Дозволяють збирати, зберігати, обробляти та аналізувати різноманітні дані про персонал, включаючи показники, навички, продуктивність, витрати тощо. Надають можливість візуалізації даних та виявлення трендів.	Забезпечують доступ до актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом. Допомогають виявляти проблемні області та можливості для оптимізації.
Чат-боти та віртуальні асистенти	Використовують технології штучного інтелекту та обробку природної мови для автоматизації HR-процесів, таких як відповіді на запитання, надання інформації, ведення попередніх розмов з кандидатами.	Підвищують ефективність, знижують навантаження на HR-фахівців, забезпечують цілодобову доступність.
Платформи для віддаленої роботи (напр., Zoom, Microsoft Teams, Slack)	Забезпечують можливість проведення онлайн-нарад, відеоконференцій, спільної роботи над задачами та обміну повідомленнями. Інтегруються з іншими інструментами.	Полегшують комунікацію та координацію. Скорочують витрати на відрядження та оренду офісних приміщень.
Системи управління проектами (напр., Asana, Trello, Jira)	Допомогають в організації робочих процесів, постановці цілей та завдань, дозволяють відстежувати прогрес та взаємодіяти з командами. Дозволяють налаштувати дошки, теги, терміни та розподіляти ресурси.	Підвищена продуктивність, покращена співпраця та прозорість. Можливість віддаленої роботи та координації розподілених команд.

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Інструменти відстеження часу (напр., Toggl, Harvest, RescueTime)	Допомагають відстежувати відпрацьований час, розподіляти ресурси між проектами та завданнями, аналізувати продуктивність і виявляти втрати часу.	Підвищують прозорість та ефективність використання робочого часу. Допомагають оптимізувати розподіл ресурсів та виявити можливості для підвищення продуктивності.
Інструменти для відеоінтерв'ю та оцінки (напр., HireVue, Spark Hire)	Дозволяють проводити відеоінтерв'ю з кандидатами, записувати та аналізувати їх за допомогою алгоритмів штучного інтелекту для виявлення рівня знань, навичок та відповідності вимогам.	Спрощують процес відбору, економлять час та ресурси, зменшують упередженість.
Платформи для зворотного зв'язку та опитувань (напр., Culture Amp, Qualtrics)	Надають можливість збирати та аналізувати зворотний зв'язок від працівників, проводити опитування щодо задоволеності роботою, залученості та корпоративної культури.	Допомагають виявляти проблемні місця, вдосконалювати HR-практики та підвищувати лояльність персоналу.
Інструменти для аналітики людського капіталу (напр., Visier, Cognii)	Використовують передові аналітичні можливості для аналізу даних про персонал, виявлення тенденцій, прогнозування та оцінки впливу HR-рішень на бізнес-показники.	Забезпечують цінні аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень щодо управління людськими ресурсами.
Платформи для внутрішніх комунікацій (напр., Workplace, Yammer)	Забезпечують канали для обміну інформацією, новинами, обговорення ідей та співпраці в масштабах усієї організації.	Підтримують залученість персоналу, покращують комунікацію та сприяють розвитку корпоративної культури.

Джерело: сформовано авторами

Окрім цифровізації сфери власне управління людськими ресурсами, зауважимо на потребу залучення та утримання талантів з необхідними цифровими навичками, перш за все за рахунок реалізації ефективних стратегій найму, залучення кращих фахівців, в тому числі і за рахунок пропозиції конкурентних соціальних пакетів та створення можливостей для розвитку.

Розуміння вищезазначеного дає змогу підкреслити важливу роль вищої ланки менеджменту в організації та забезпеченні ефективного розвитку людських ресурсів в умовах цифровізації економіки, що передусім має бути спрямованою на вибудування стратегічних пріоритетів та планування розвитку людських ресурсів з урахування вимог цифрового середовища та розробку комплексних планів розвитку людських ресурсів, що повинні узгоджуватися з бізнес-цілями організації та підтримуватися технологічними ініціативами в її функціонуванні. Зокрема, це стосується виділення ресурсів та спрямування інвестицій на

подальший розвиток персоналу у вигляді фінансування програм навчання, придбання необхідних технологій, залучення експертів та формування відповідної обслуговуючої інфраструктури.

Тож, підводячи підсумки, зауважимо в епоху стрімких технологічних змін та безпрецедентної цифрової трансформації всіх сфер життя, людські ресурси виступають головним стратегічним ресурсом, від якості яких залежить здатність підприємств ефективно адаптуватися, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкість діяльності. При цьому розуміємо, що лише за умови цілеспрямованих та систематичних зусиль, спрямованих на їх розвитку організації зможуть максимально реалізувати власний потенціал та повною мірою скористатися перевагами цифрової економіки. Відповідно, формування комплексних стратегій підвищення цифрової грамотності, аналітичних навичок, креативності, адаптивності персоналу має стати пріоритетним завданням HR-менеджменту в усіх сферах діяльності.

Подальші наукові дослідження, на нашу думку, варто спрямувати на розробку механізму управління розвитком людських ресурсів в цифровій економіці задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності функціонування організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. Київ : ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ». 2023. . Випуск 2 (47). Грудень. С. 35–48.
1. Семикіна М. В., Сікорака В. І., Сікорака І. О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 29–40.
2. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 21–25.
3. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6(23). С. 195–199.
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 195–235.
5. Generative AI: How will it affect future jobs and workflows? *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows> (дата звернення: 15.04.2023).
6. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123–136.
7. AI tools as vanguard in a stagnant landscape. Redefining change management. *Strategy & Part of the PwC network*. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/organisational-strategy/redefining-change-management.html> (дата звернення: 16.04.2023).

REFERENCES:

1. Hrishnova O. A., Kopylov D. V. (2023) Osoblyvosti zaluchennia ta utrymannia personalu v umovakh viiny ta didzhitalizatsii pratsi [Specific features of attracting and retaining staff in the context of war and digitalization of labour]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats.* – *Theoretical and applied issues of economics. Collection of scientific papers*. vol. 2 (47). December. Kyiv: TOV «TsP «KOMPRYNТ, pp. 35–48.
2. Semykina M. V., Sikoraka V. I., Sikoraka I. O. (2023) Innovatsiini zminy u zmisti pratsi ta zainiatosti v umovakh didzhitalizatsii ta rukhu v YeS [Innovative changes in the content of labour and employment in the context of digitalization and movement in the EU]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Serii : Ekonomika, menedzhment ta pravo – Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, vol. 8, pp. 29–40.
3. Melnychuk V. E., Boiarynova K. O. (2023) Tsyfrovizatsiia rozvytku liudskoho kapitalu [Digitalization of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 25, pp. 21–25.
4. Moroz O. S. (2020) Liudski resursy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Human resources in the conditions of digitalisation of the economy]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – The Azov Economic Bulletin*, vol 6(23), pp. 195–199.
5. Kolot A. M., Herasyenko O. O. (2018) Instytuty zainiatosti i dokhodiv v novii ekonomitsi: hlobalni trendy [Institutions of employment and income in the new economy: global trends.]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of economics and political economy*, vol. 1, pp. 195–235.
6. Generative AI: How will it affect future jobs and workflows? *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows>
7. AI tools as vanguard in a stagnant landscape. Redefining change management. *Strategy & Part of the PwC network*. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/organisational-strategy/redefining-change-management.html>
8. Rynkevych N. S. (2019) Orhanizatsiina kultura pidpriemstv: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*. vol 3 (57), pp. 123–136.