

СЕКЦІЯ 5 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10

УДК 005.95:004

Писаревська Г.І.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціальних наук
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>
E-mail: Hanna.Pysarevska@hneu.net*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена аналізуванню розвитку інноваційних технологій в управлінні персоналом. Обґрунтовано новітні тенденції розвитку HR: HR-автоматизація, HR-аналітика HR-маркетинг, Smart-рекрутинг, електронне навчання. Досліджено вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital. Визначено основні принципи впровадження сучасних технологій Digital HR в компанію: централізація, автоматизація, легка і фіксована автоматизація, концентрація та простота. Проаналізовано міжнародний досвід використання Digital технологій в управлінні персоналом та обґрунтовано нові інструментами для підвищення ефективності роботи з персоналом. Обґрунтовано можливість впровадження діджиталізації на вітчизняних підприємствах у сфері HR. Запропоновано заходи щодо впровадження діджиталізації на підприємствах. Визначено можливості Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами.

Ключові слова: управління персоналом, діджиталізація, HR-платформи, інноваційні інформаційні технології, Digital-стратегія, Digital-технології.

Писаревская А.И. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ DIGITAL ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена анализу развитию инновационных технологий в управлении персоналом. Обоснованы новейшие тенденции развития HR: HR-автоматизация, HR-аналитика HR-маркетинг, Smart-рекрутинг, электронное обучение. Исследовано влияние изменений в бизнесе и управлении человеческими ресурсами на развитие HR-Digital. Определены основные принципы внедрения современных технологий Digital HR в компанию: централизация, автоматизация, легкая и фиксированная автоматизация, концентрация и простота. Проанализирован международный опыт использования Digital технологий в управлении персоналом и обоснованы новые инструменты для повышения эффективности работы с персоналом. Обоснована возможность внедрения диджитализации на отечественных предприятиях в сфере HR. Предложены мероприятия относительно внедрения диджитализации на предприятиях. Определены возможности Digital для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление персоналом, диджитализация, HR-платформы, инновационные информационные технологии, Digital-стратегия, Digital-технологии.

Pysarevska Hanna. TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

The article is devoted to the analysis of the development of innovative technologies in personnel management. The modern trends in HR development are substantiated: HR-automation, HR-analytics HR-marketing, Smart-recruiting, e-learning. The impacts of changes in business and human resource management on the development of HR-Digital have been researched: transformation of management model and formation of Digital-strategy; philosophy of agility, business orientation and the concept of balance between professional and personal life; development of HR-Digital. The basic principles of introduction of modern Digital HR technologies in the company are defined: centralization, automation, easy and fixed automation, concentration and simplicity. The international experience in the use of digital technologies in personnel management and substantiated new tools to increase the efficiency of work with staff has been analysed. The focus shift from automation to performance; cloud services to simplify teamwork; constant control of efficiency; feedback, engagement and analytics; a new wave of corporate learning; innovations in the recruitment market; care for employees; human-centric analytics; Artificial Intelligence; innovative HR. The effectiveness of corporate training is proved, namely: distance learning, interactive platforms, micro-learning, upgraded learning management systems (LMS) based on artificial intelligence and virtual reality. The most effective applications and chat-bot services are substantiated. The possibility of introducing digitalization at domestic enterprises in the field of HR has been reasoned. Measures are proposed of digitalization introduction at enterprises, namely: stages of digitalization introduction in personnel management are offered. In addition, the proven necessity of developing mobile applications based on user experience and digital HR, combining social networks, mobile applications, analytics, and cloud technologies, provides a new platform to improve staff performance and the experience of candidates. The digital capabilities to increase efficiency in human resource management have been defined.

Keywords: management by personnel, digitalization, HR-platform, innovative information technologies, Digital- strategy, Digital technologies.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації, переходу до мережевої цифрової економіки, нових можливостей в бізнесі необхідним є перехід від традиційної компанії до технологічної з використанням моделей управління, що забез-

печують продуктивність, інновації, гнучкість і адаптивність.

Однак, людські ресурси як і раніше є фундаментом стійкості – філософія Agile компаній вимагає нових компетенцій: з одного боку, усвідомлення майбут-

ніх запитів споживачів і активна адаптація продуктів або послуг під ці запити, а з іншого – залучення талановитих професіоналів, задоволення їх часом непередбачуваних запитів і розкриття потенціалу. Бенчмаркінг стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: вже сьогодні активно розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес тільки on-line; учені передбачають зміни в сфері праці на наступні 20 років аналогічні змінам за 2000 минулих років завдяки новій технологічній революції; бізнес і HR-стратегії переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20% веденням документів на паперових носіях; набирають обертів компанії, що створюють продукти і послуги для цифрового світу.

Все це і зумовило зробити вибір теми даного дослідження, спрямованого на вдосконалення процесу управління людськими ресурсами в умовах поглиблення ринкових відносин та впровадженні новітній цифровий технологій в роботі HR-менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань поширення діджиталізації займалися багато вчених: Дж. Берсіна, Г.В. Бея, О.Ю. Гусева, В.М. Голянич, О.С. Гудзя, А.Ф. Денисова, Д.С. Кардаша, С.В. Коляденка, В.М. Кулькова, С.В. Легомінової, В.В. Маковія, П.О. Осадчука, Г.В. Середи, А.О. Широкопояса, А.А. Шукіної [1–14]. Але відсутність достатньої кількості вітчизняних публікацій, які всебічно розглядають дану сферу, що дозволило запропонувати наступні джерела для бенчмаркінгу: думки експертів в галузі управління людськими ресурсами, автоматизованими і цифровими технологіями за результатами відвідування HR і Digital самітів і конференцій; вивчення практичного досвіду компаній різних сфер діяльності і реалізованих ними проєктів; вивчення ринку компаній, розробників Digital-технологій в галузі управління людськими ресурсами; вивчення результатів досліджень і статистичних даних, а також точок зору зарубіжних і вітчизняних вчених і практиків за тематикою дослідження. Слід також відзначити міжнародні консалтингові компанії, які проводять дослідження щодо змін на ринку праці (Deloitte, E&Y, KPMG, Harvey Nash).

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні тенденцій розвитку Digital-технологій та впровадження діджиталізації на сучасних підприємствах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Останнім часом зростає необхідність використання інформаційних технологій, всі дані на підприємствах перетворюються в електронний вигляд за допомогою таких елементів діджиталізації, як програмні забезпечення, веб-представництва та мобільні додатки.

Діджиталізація – це способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [3, с. 249]. Також діджиталізацію розглядають як пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації процес, який він визначив, як «оцифрування буття» [7, с. 21].

Діджиталізація необхідна насамперед для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та IT-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економічнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволенні їх потреб [10].

Тобто, діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної IT-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієн-

тований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації [13].

Фактично, діджиталізація передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності. Тобто, діджиталізація це не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей [14]. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до якісних корінних змін функціонування та поведінки підприємства. Переважно, вчені одноставні у думці, що діджиталізація генерує нові конкурентні переваги для підприємства [7].

За останнє десятиріччя відзначено активне зростання діджиталізації: Інтернетом охоплено 99% населення у віці 12–24 року, у віці 25–44 роки – 94%, у віці 45+ – 54%. В середньому на 1 користувача припадає 2–3 типу Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хвилин в десктопному і 107 хвилин в мобільному інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів [1, с. 94].

Сфера Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні знаходиться на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивне і глибоке аналізування наукового визначення HR-Digital [5].

HR-Digital визначається як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізуванні в реальному часі і технологічної гнучкості в галузі управління людськими ресурсами.

Експерти визначають мету HR-Digital як об'єднання всіх областей управління людськими ресурсами з можливостями цифрових технологій для прозорості, послідовності вбудовування і вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії.

Новітні тенденції розвитку HR-Digital в найближчому майбутньому наведено на рис. 1.

Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR-Digital наведено на рис. 2.

HR має можливість революціонізувати весь досвід співробітника шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг. HR і досвід співробітників в цифровому світі можливо представити наступним чином [2]:

1. Розробка мобільних додатків з урахуванням досвіду користувача від початку і до кінця є новою дисципліною для HR, яка поєднувала в собі дизайн – мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

2. Цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику, і хмарні технології, представляє нову платформу для поліпшення роботи співробітників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники надають рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії і програми цифрового керування персоналом.

Digital HR технології активно використовуються в багатьох сферах. Але якщо одні компанії повністю переглядають діючу систему, іншим вдається впровадити тільки окремі технології і інструменти. Можна виділити п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій digital HR в компанію [4, с. 28]:

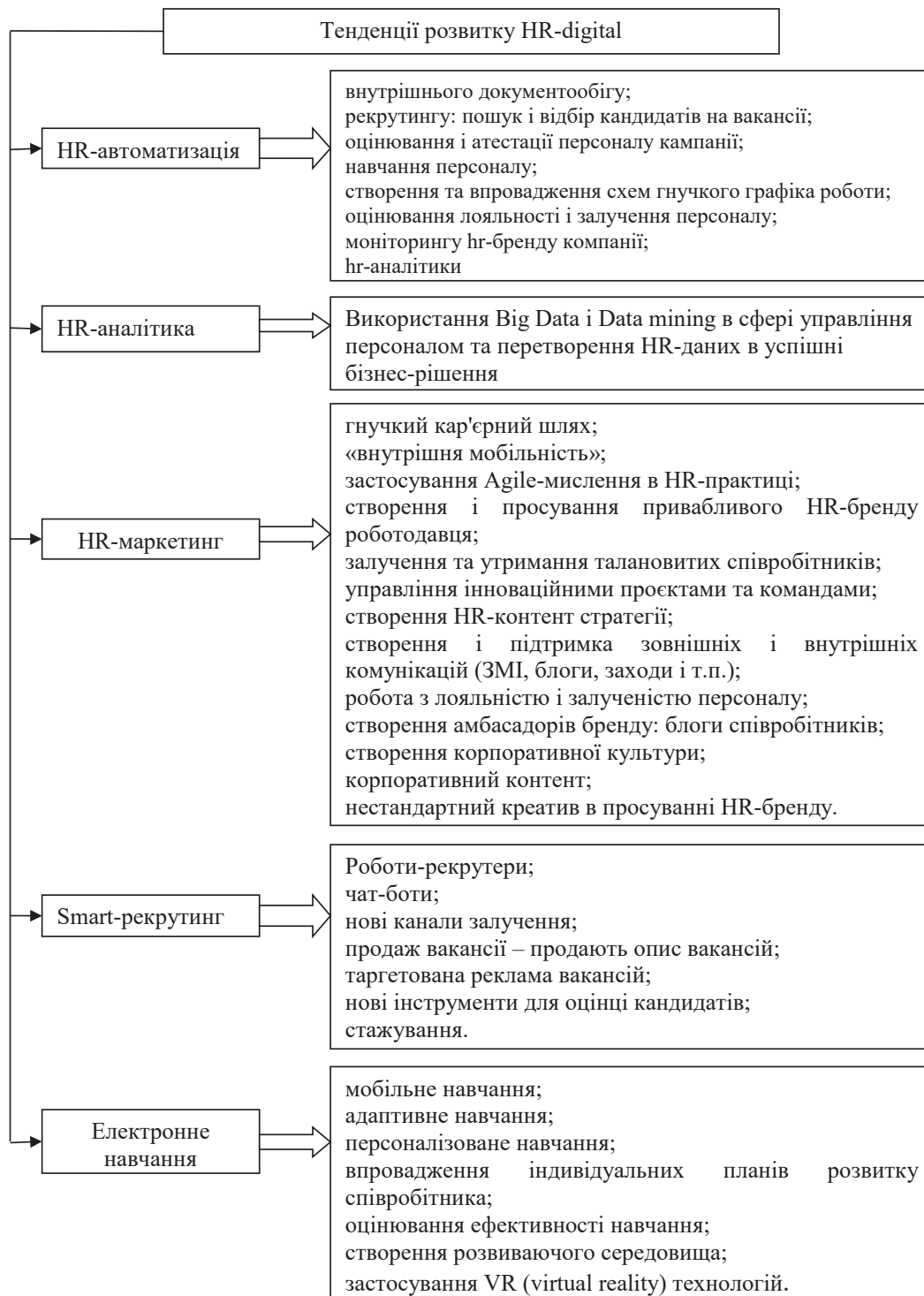


Рис. 1. Новітні тенденції розвитку HR-digital

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

1. Централізація Ultimate centralization – максимальна централізація. Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проєктами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що

впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

2. Автоматизація Ultimate automation – максимальна автоматизація. У Діджитал компаніях то, що виходить автоматизувати, – автоматизується, перекладається в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, який призводить до помилок.

3. Легка та фіксована організація Ultimate lean and flat organization – максимальна легкість і фіксо-

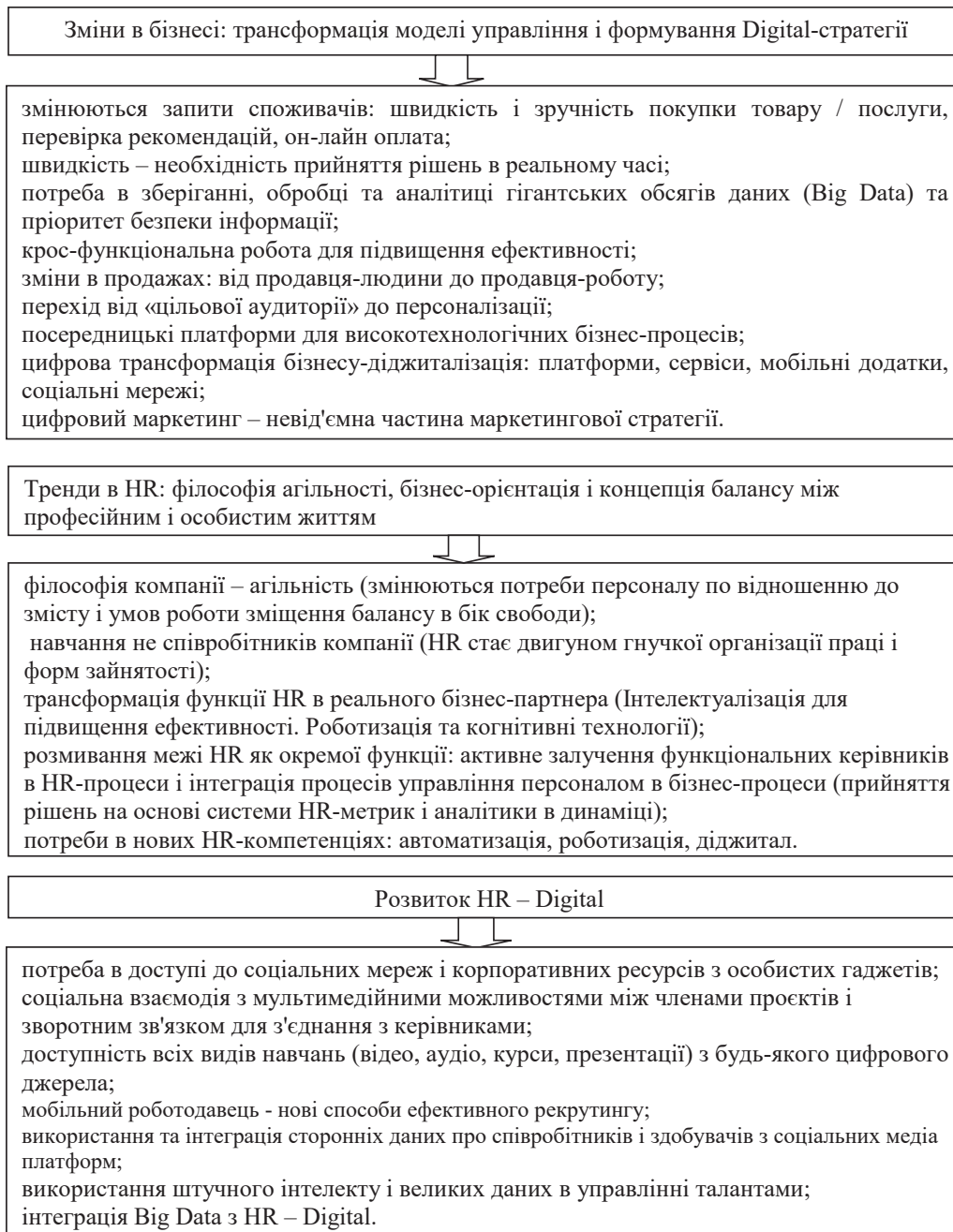


Рис. 2. Вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

вана організація. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій і витрат. Особливо важливо для організацій, які надають умовно безкоштовні послуги. Але такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології digital HR, так як вони не закладені в бюджет.

4. Концентрація Ultimate concentration – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликій наборі послуг, але намагаються надавати їх якісно і швидко, так як ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямків. Якщо напрямків кілька, над кожним працює сфокусована команда.

5. Простота Ultimate simplicity – максимальна простота digital HR. Все повинно бути просто для

клієнта, всередині організації, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-організації працюють над змістом, а не тільки над зовнішнім виглядом.

До переліку можливостей Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами відносять: зниження трудомісткості HR-функцій; прискорення прийняття управлінських і кадрових рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний і стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають в будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку.

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітність практичного досвіду:

Uber Technologies Inc.12 (Убер) – наймодніша служба таксі, що швидко розвивається в світі використовує on-line в основі бізнес-моделі як для споживчого сервісу через однойменне мобільний додаток, так і для керування водіями. Революцією – «уберізацією» називає С. Мацоцкий (голова правління IBS) систему управління людськими ресурсами в Uber: «Адже вся компанія Uber, з її програмістами і технологіями, по суті, є один великий HR-департамент, завдання якого – керувати величезним людським ресурсом: рекрутувати водіїв, оцінювати якість їх роботи, займатися навчанням, відстежувати їх просування по кар'єрних сходах, розраховувати винагороду і звільняти при необхідності. Всі ці процедури в Uber принципово цифрові, автоматизовані та онлайн-нові» [6]. Безумовно перевагою такої моделі управління бізнесом є з одного боку задоволення вимог людей в гнучкою зайнятості та можливості працювати в декількох місцях, а з іншого – забезпечення постійного розвитку бізнесу за рахунок збільшення штату – залучення людей, що мають вільний час, реалізація концепції балансу професійному та особистому житті.

Uberclean13, Qlean14 (on-line сервіси з прибирання квартир) – швидко замовлення послуги з мобільного пристрою забезпечує швидкість реакції і низьку в порівнянні з конкурентами вартість послуги. Крім просування послуг сервіс є також майданчиком для здійснення рекрутингу.

KFC16 (міжнародна мережа ресторанів, що спеціалізуються на стравах з курки) активно розвиває автоматизацію і діджиталізацію всіх HR-процесів [12] (5 хвилинні дії від кандидата і співробітника до 1 хвилинного аналізування менеджером): а) масовий он-лайн рекрутинг: на основі автоматично накопиченої статистики по найкращим кандидатам (соціальні мережі) формування профілю ідеального співробітника для ціннісної пропозиції потенційним претендентам з висновком пріоритетних для них умов зайнятості; б) автоматизована система оформлення працевлаштування, обліку робочого часу, звітності та нарахування заробітної плати; в) он-лайн навчання на смартфоні, управління розвитком і кар'єрою; г) управління продуктивністю праці із застосуванням гейміфікації; д) вимір і підвищення залученості, зворотний зв'язок з керівництвом і колегами.

Danone17 (глобальна компанія, що входить в список найбільших компаній Fortune 500, один з найуспішніших виробників продуктів здорового харчування в світі). Цифрова трансформація знаходиться в основі способу ведення бізнесу та його основи – розвитку співробітників. Використання цифрових технологій в бізнесі починається зі стратегії та направлено на розвиток цифрового мислення всіх людських ресурсів; ведеться робота по здійсненню культурного зсуву в напрямку співпраці всередині організації; використовуються принципово нові ефективні, захищені і зручні інструменти роботи на базі кращих цифрових рішень [12].

Проведемо аналізування міжнародного досвіду використання Digital технологій в HR та розглянемо нові інструменти для підвищення ефективності роботи з персоналом, які запропонував Джош Берсін, HR-аналітик Deloitte з 20-річним досвідом [11].

1. Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність. Важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність команд і допоможе налагодити

внутрішню комунікацію. В цій ситуації необхідним є перехід від управління кадрами до управління командою і процесами.

2. Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді. Новітня структура управління персоналом включає «сервіси для співробітників», наприклад чат-боти. Доцільно використовувати Huma Systems – система дозволяє стверджувати відпустки і вихідні, оцінювати успіхи співробітників, відстежувати заявки від кандидатів і ділитися вакансіями в соцмережах. Новим співробітникам автоматично приходить вітальний лист-програма являє команду і розповідає, як буде проходити перший день.

3. Постійний контроль ефективності. Нові інструменти дозволяють отримувати інформацію від співробітника про стан його справ в реальному часі. Одне з таких рішень – BetterWorks. З його допомогою можна ставити завдання і запитувати зворотний зв'язок від колег. Додаток дозволяє безпосередньо спілкуватися з керівником навіть в найбільшій компанії.

4. Зворотний зв'язок, залученість і аналітика. Форми зворотнього зв'язку динамічно розвиваються, і вже є можливим задавати питання співробітникам і отримувати відповіді на них буквально в реальному часі. Також доцільно налаштувати автоматизовану систему, яка буде відслідковувати окремі ситуації, отримувати відгуки про них і видавати рекомендації про необхідні поліпшення. Всі перераховані інструменти можна вбудувати в нові системи контролю ефективності, наприклад – CultureAMP. Опитувальники в системі складені досвідченими психологами, результати оцінювання можна порівнювати з результатами схожих компаній на ринку. Ефективність роботи можна оцінити за допомогою опитувань 180 і 360.

5. Нова хвиля корпоративного навчання. Настає час інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Можна займатися саморозвитком в будь-який час, а не витратити кілька днів або вечорів на оффлайн-заняття.

Носії знань в новій конфігурації – не тільки викладачі, а й самі співробітники. У таких системах вони можуть обмінюватися контентом між собою і отримувати відгуки без додаткових зусиль з боку тренера і керівництва. Це можуть бути інтерактивні навчальні платформи, дистанційне навчання, платформи мікронавчання, інструменти подачі матеріалу (авторське відео, ділові ігри, моделювання ситуацій, VR), бібліотека змісту (LYNDA, UDACITY, EDX, SKILLSOFT), платформи управління навчанням (LMS, CORNERSTONE, WORKDAY, LITMOS), схвище історії навчання (GRASSBLADE, SALTBOX).

6. Інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників. Чат-бот ставить декілька питань і відсіває невідповідних, іншим призначають інтерв'ю з рекрутером.

Замість сайтів пошуку роботи з'являються системи відстеження резюме і оцінювання компетенцій, замість особистих зустрічей – відео-інтерв'ю. Одне з рішень для рекрутингу – BreezyHR. Додаток дозволяє відстежувати всі стадії, які проходить людина при прийомі на роботу. Профайли кандидатів зібрані в одному місці – видно резюме, портфоліо і акаунти в соцмережах.

Нові інструменти допомагають шукати людей, здатних швидко навчатися і адаптуватися.

7. Благополуччя як метрика. Поняття турботи про співробітників розширилося. Раніше їм пропонували

вали тільки страховку, навчання і харчування. Зараз компаніям важливо, щоб люди вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і були продуктивними. Технології тепер дозволяють виміряти рівень енергії співробітників і з'ясувати, чому сил не вистачає. Можна використовувати фітнес-браслети, які відстежують рівень активності і давати рекомендації – як поліпшити продуктивність.

8. Людиноцентрична аналітика. Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди і інші ключові показники.

9. «Розумне» самообслуговування. Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів. А додаток з голосовим набором допоможе пройти тренінги з дотримання корпоративних політик.

10. HR як драйвер інновацій. Фахівці з персоналу генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять необхідні рішення. HR – відділи з споживачів стали замовниками.

Сучасні кадровики безпосередньо беруть участь в розробці продуктів, експериментують з новими моделями управління ефективністю, стратегіями навчання, думають, як знизити упередженість в рекрутингу і шукають методи набору і навчання персоналу, залишаючи розробникам технічну сторону.

Активна роль HR змушує технології розвиватися досить швидко. Розглянемо найбільш ефективні додатки та чат-бот-сервіси [8].

1. Вейд і Венді (Wade and Wendy) – чат-бот-сервіс, що допомагає співробітникам у їх стратегіях кар'єри і показує їм кар'єрні можливості в компанії. Венді розмовляє з кандидатами і допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування і процес найму.

2. Чат-бот Firstjob Mya може усунути до 75% питань, які задають люди в процесі рекрутингу.

3. Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder для пошуку роботи і найму.

4. Початковий програмний забезпечення Unitive використовується для написання посадових обов'язків обговорення, засновані на фактичних дискусіях про роботу, і може алгоритмічно визначати гендерні, расові чи генеалогічні девіації для зменшення неусвідомлених похибок при наймі.

Прозорість стає стандартом в світі HR і талантів. В області компенсацій – тепер є “Glassdoor знає вашу вартість” (Glassdoor's Know Your Worth) і “LinkedIn Зарплата” (LinkedIn's Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації, як Salary.com і Payscale. Збираючи анонімні дані про окладах від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють співробітникам порівнювати свою зарплату з тими, хто працює в аналогічних місцях по містах, вислугою, галузям промисловості і навіть компанії [9].

З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації повинні переглянути свою позицію в області управління персоналом, а саме навчання співробітників організації. Адже саме потенціал і компетентність співробітників компанії, її головного ресурсу, дозволить в нових, швидко мінливих, невизначених умовах, залишитися конкурентоспроможним гравцем на ринку, незалежно від специфіки діяльності компанії.

Сьогодні цифрові технології дозволили автоматизувати кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, процеси рекрутингу. Існують навіть комплексні HRM системи, що дають можливість працювати не тільки з кількісними, а й з якісними показниками, автоматизувати крім перерахованого вище планування потреби в персоналі та планування кар'єри співробітників, оцінювання персоналу, навчання, мотивацію і багато іншого.

Задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві необхідне розуміння та дотримання таких етапів:

1. Аналізування компанії, постановка мети і розробка стратегії.

2. Впровадження діджитал-технологій.

3. Аналізування отриманих результатів

Висновки. З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Таким чином було надано власне визначення інноваційних технологій в управлінні персоналом, слід зрозуміти як систему, легко трансформовану під ринкові зміни, що дозволяє ефективно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал організації.

Розглянуто новітні тенденції та їх компоненти розвитку HR Digital в найближчому майбутньому: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання.

Оцінено вплив змін в бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR – Digital та можливість впровадження новітніх технологій на вітчизняних підприємствах у сфері HR. Виділено п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій digital HR в компанію.

Проаналізовано міжнародний досвід використання Digital технологій в HR з використання бенчмаркінгу та розглянуто нові інструменти для підвищення ефективності роботи з персоналом. Розроблено новий підхід до підбору цінних кадрів, обґрунтовано необхідність переходу від управління кадрами до управління командою та процесами.

Для впровадження діджиталізації на вітчизняних підприємствах було запропоновано такі заходи, як діджиталізація процесів управління персоналом та дистанційне навчання. Розроблено етапи впровадження системи діджиталізації.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є практичне впровадження HR – Digital з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів впровадження системи діджиталізації та оцінювання його ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.
3. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
4. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. *Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова*. 2017. № 5. С. 145–156.
7. Лугомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 20–25.

8. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*. 2018. № 27. С. 12–16.
9. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. *Компетенції*. URL: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov (дата звернення: 06.02.2021).
10. Шукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Наукоедение*. 2017. Т. 9. № 1. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
11. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. URL: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
12. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/>. (дата звернення: 06.02.2021).
13. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271> (дата звернення: 06.02.2021).
14. HCTrends2017: Digital HR. URL: <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017> (дата звернення: 06.02.2021).
4. Denysov A.F., Kardash D.S. (2018) Analiz praktyky tsyfrovyykh tekhnolohii v pidbori personalu. *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, no. 6, pp. 26–37. (in Ukrainian)
5. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviiti. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, no. 6, pp. 105–112. (in Ukrainian)
6. Kulkov V.M. (2017). *Tsyfrova ekonomika: nadii ta iluzii*. Tsentr hromadskykh nauk i ekonomichnoho fakultetu MHU im. M.V. Lomonosova, vol. 1, no. 5, pp. 145–156. (in Ukrainian)
7. Lehominova S.V., Husieva O.Yu. (2018) Didzhetalizatsiia yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, no. 23, pp. 20–25. (in Ukrainian)
8. Osadchuk P.O. (2018). Chat-boty dlia avtomatyzatsii vnutrishnikh komunikatsii. *Molodyi vchenyi*, vol. 1, no. 27, pp. 12–16. (in Ukrainian)
9. Shyrokopoiias A.O. Proekt HR-tool-box. 20 servisiv i dodatkiv, yaki pidberut, protestuiut i otsiniat spivrobotnykiv. *Kompetentsii*. Available at: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov (accessed 6 February 2021).
10. Shchukyna A.A. (2017) HR-digital: tsyfrovyie tekhnolohyy v upravleny chelovecheskymy resursamy. *Naukovedenye*, vol. 9, no. 1. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (accessed 6 February 2021).
11. Bersin J. HR (2016) *Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. Perspective*. Available at: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf> (accessed 6 February 2021).
12. Bersin J. *Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead*. Available at: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/> (accessed 6 February 2021).
13. Digital v HR: instrumenty, avtomatyzatsiia ta vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii. Available at: <https://kharkov.hh.ua/article/19271> (accessed 6 February 2021).
14. HCTrends2017: Digital HR. Available at: <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017> (accessed 6 February 2021).

REFERENCES:

1. Bei H.V., Sereda H.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2, no. 34, pp. 93–101. (in Ukrainian)
2. Holianych V.M. (2017) Innovatsiini tekhnolohii v kadrovomu menedzhmentii. *Upravlinske konsultuvannia*, vol. 1, no. 2, pp. 5–16. (in Ukrainian)
3. Hudz O.Ye., Makovii V.V. (2018) Rozroblennia stratehii Digital-transformatsii pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*, vol. 1, no. 25, pp. 248–254. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2021.
The article was received 19 February 2021.*