

М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ HR-ПРОЦЕСІВ: НАПРЯМИ, ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті розглянуто особливості розвитку діджиталізації в управлінні розвитком кадрового потенціалу серед вітчизняних підприємств, що потребує застосування досвіду зарубіжних країн, які орієнтуються на оптимізацію бізнесу, дієві IT-рішення, забезпечення якості персоналу. Визначено головні напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації менеджменту: сприяння прискоренню інноваційних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим розглянуто формування кадрового потенціалу, комплексну синхронізацію всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізацію IT-систем, застосування аналітики та Big Data. Визначено органічне поєднання цифрових HR з мобільними додатками, соціальними мережами, хмарними технологіями, віртуальною реальністю, штучним інтелектом з метою створення сприятливих умов для поліпшення роботи працівників, рекрутингу та звільнення персоналу тощо.

Ключові слова: діджиталізація, кадровий потенціал, Human resource management, автоматизація HR-процесів, хмарні сервіси, віртуальна реальність, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Сучасні реалії функціонування бізнесу спонукають компанії до переходу на принципово новий рівень менеджменту та організації бізнесових процесів. Глобалізаційні процеси у суспільстві, міжгалузева інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсоорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. У період, коли діджиталізація впливає на всі галузі нашого життя, аграрний сектор не є винятком. Новітні технології розробляються чи не щодня. Розвиток діджиталізації в управлінні розвитком кадрового потенціалу серед вітчизняних підприємств потребує застосування досвіду зарубіжних країн, що орієнтуються на оптимізацію бізнесу, дієві IT-рішення, забезпечення якості персоналу. Новітні ідеї, ініціативи та програми мають бути інтегровані в стратегію діяльності компанії та підвищувати інноваційну привабливість бізнесу. Головними напрямками розвитку систем управління в умовах діджиталізації менеджменту мають стати: сприяння прискоренню інноваційних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим має відбуватися формування кадрового потенціалу, комплексна синхронізація всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізація IT-систем, застосування аналітики та Big Data. Освоєння кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору відбуватиметься найбільш ефективно, якщо забезпечити одночасне освоєння всіх його складових. З огляду на це, актуалізуються питання пошуку і відбору найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств. Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування відповідних підходів до системи управління персоналом.

Сучасне суспільство перебуває на межі великих перетворень та глибинних трансформаційних процесів у цифровій сфері. Активний розвиток цифрових та інформаційних технологій сформував якісно новий ринок – ринок інформаційних послуг, який об'єднує великий сегмент споживачів. Приватні особи, службовці, представники бізнесу, що діють на цьому ринку, націлені на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності компаній, поліпшення досвіду ринкової взаємодії на основі постійного використання великих обсягів релевантної інформації. В умовах нової цифрової економіки відбувається зміна запитів та форм споживання. Головною особливістю діджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів. Питання

впливу процесу діджиталізації та цифрових технологій на бізнес-процеси та бізнес-моделі загалом розглядаються багатьма вченими. Різні аспекти цієї проблеми досліджені відомими економістами-практиками та науковцями, серед яких вагомих внесок зробили Марк де Ревер, А. Остервальдер, М. Рахінгер, В. Ворабер, К. Лінц, Г. Мюллер-Стівенс, А. Цімерман тощо.

У зв'язку із важливістю, зокрема, професійної підготовки кадрів сьогодні окрема увага приділяється HR-діджиталізації процесів управління персоналом підприємств. Адже управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом спричиняє значний вплив на результат компанії загалом, що підтверджує особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю управлінську сферу.

Мета роботи – розвиток положень щодо формування й використання напрямів, проблем та можливостей цифрової трансформації у сфері діджиталізації HR-процесів у бізнесі за сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу. Автоматизація HR-процесів перебуває сьогодні на активній стадії свого розвитку. Однак у більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу, тоді як за допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики тощо. При цьому одним із головних завдань є також зниження часового, емоційного, стресового навантаження безпосередньо на самих фахівців з пошуку персоналу.

Інвестування в людський капітал в усі часи вважалося продуктивною інвестицією. Доба цифрової економіки посилила актуальність зростання продуктивності робочої сили через трансформацію механізмів управління людьми. Компанії, які активно впроваджують зміни в HR-менеджменті, не втрачають конкурентоспроможності на ринку та займають лідируючі позиції у своїх сферах діяльності. Загалом цифровізація управління людськими ресурсами пройшла певні еволюційні етапи – від personnel management із переважаючою обліковою функцією до human capital management з акцентом на створенні конкурентної переваги (таблиця 1).

Таблиця 1. Трансформація HR-функції

Personnel management	Human resource (HR) management	Human capital (HC) management
1990-і роки	2000-і роки	2020-і роки
- кадровий облік – розрахунок зарплати – допомога в роботі з персоналом	- зручні HR-інструменти – оптимізація витрат на персонал	- digital-процеси – HR-аналітика – інтеграція HR-процесів – management self-service
облікова функція	ефективність HR-процесів	створення конкурентної переваги

Цифрова трансформація HR є зміною функціонування HR через використання даних в усіх сферах: фонді оплати праці, управлінні ефективністю, навчанні та розвитку, прибутку, винагороді, мотивації та рекрутингу. У таблиці 2 наведено дані про пріоритети HR-фахівців щодо інвестицій у діяльність із підбору персоналу. Як видно зі статистики, вебсайти корпорацій розглядаються як найважливіший елемент рекрутингу, тоді як система відстежування заявок є наступним пріоритетом.

Роль HR-команд у цифровій трансформації полягає у такому:

1) HR-команда несе відповідальність за власну трансформацію з використанням автоматизації та діджиталізації, що базуються на Big Data;

2) HR-команда у тісній співпраці з IT-відділом керує цифровою трансформацією самої організації для підтримки екосистеми цифрової еволюції. Це потребує формування в персоналу т. зв. «цифрового мислення» для вдосконалення процесів та зростання продуктивності праці.

Цифровий HR дає змогу задовольняти потреби нових поколінь в особистому доступі до соціальних мереж, корпоративних ресурсів, активній взаємодії з мультимедіа-можливостями, гнучкому навчанні та перекваліфікації, а також створювати й інтегрувати дані про працівників із різноманітних медіаплатформ, використовувати штучний інтелект та великі бази даних для управління людськими ресурсами [6; 7].

Таблиця 2. **Пріоритети HR-менеджменту**

№	Пріоритет	Значення, % опитаних
1.	Вебсайти кар'єрного зростання компанії (corporate career web site)	60
2.	Система відстежування заявок (application tracking system)	41
3.	Набір через соціальні медіа (social recruitment)	29
4.	Вакансії (job posts)	28
5.	Мобільні вебсайти про кар'єру (mobile career web site)	19
6.	Мобільні додатки (mobile applications)	10
7.	Рекрутингові консультативні агентства (recruitment consulting firms)	9

Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну реальність, штучний інтелект з метою створення сприятливих умов для поліпшення роботи працівників, рекрутингу та звільнення персоналу тощо (таблиця 3).

Таблиця 3. **Можливості, які надає цифрова трансформація для HR**

Можливості	Характеристика	Приклади
Автоматизація HR-процесів на основі використання інтегрованих мобільних додатків	Цифрові мобільні інструменти все частіше вбудовуються в автоматизовану систему управління компаніями. Інтегровані мобільні додатки дають сьогодні змогу: управляти часом; відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; доставляти різного типу повідомлення; контролювати рівень сервісу; оптимізувати плани дій; проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; нараховувати компенсації; управляти продуктивністю; забезпечувати зворотний зв'язок тощо	Uber, Uklon, Arbnb, KFC
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	За допомогою хмарних сервісів у HR долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність	Talentsoft, Android, Twitter
Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати й аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення	Amazon, Walmart, Tesco
Віртуальна реальність	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшувати гендерний тиск	Hilton, DeutscheBank, Vantage Point
Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги	Deloitte

Цифрові процеси в організаціях у зарубіжній практиці мають різні назви (таблиця 4), однак у вітчизняних реаліях застосовуються найчастіше терміни «діджиталізація» або «цифрова трансформація».

Пропонуємо використовувати саме термін «цифрова трансформація» для позначення системних та глибинних змін у HR-управлінні XXI ст. (таблиця 4).

Таблиця 4. Термінологія цифрових змін в організаціях

Категорія	Зміст
Digitization	Початковий етап переходу від ручних процесів до цифрових (наприклад, оцифрування результатів роботи співробітників за минулі 5–10 років)
Digitalization	Створення цифрових організацій, що активно використовують цифрові інструменти для щоденних операцій, розвивають цифрову культуру та штучний інтелект для підвищення власної ефективності
Digital transformation	Поєднання попередніх двох процесів із виявленням організаційних проблем за допомогою штучного інтелекту, Інтернету речей, а також моделювання можливих сценаріїв виходу з кризових ситуацій. Сприяє більшій гнучкості та адаптивності організації до внутрішніх та зовнішніх чинників

Хрестоматійними прикладами цифрової трансформації HR вже стали: 1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтрувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних співробітників компанії; 2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників; 3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів.

Розглянуто сучасні підходи до визначення поняття «Діджиталізація» у таблиці 5.

Таблиця 5. Підходи до визначення поняття «Діджиталізація»

Джерело	Визначення
Westerman et al.	Використання технології для кардинального підвищення продуктивності підприємств стає гарячою темою для компаній по всьому світу. Керівники в усіх галузях промисловості використовують такі цифрові досягнення, як аналітика, мобільність, соціальні медіа та розумні вбудовані пристрої та покращують їх використання такими традиційними технологіями, як ERP, щоб змінити відносини з клієнтами, внутрішні процеси та ціннісні пропозиції
PwC	Цілеспрямована і тривала цифрова еволюція компанії, бізнес-модель, процес ідеї чи методологія
Mazzone	Фундаментальна трансформація всього бізнесу в світі через створення нових технологій на базі Інтернет, що має фундаментальний вплив на суспільство загалом
BMWi	Повне оцифрування всіх секторів економіки та суспільства, а також можливість збирати відповідну інформацію, аналізувати та переводити цю інформацію в дії. Зміни приносять переваги та можливості, але вони створюють абсолютно нові виклики
Bouée and Schaible	Послідовне оцифрування всіх секторів економіки та адаптація гравців бізнесу до нових реалій цифрової економіки

Зростання у світі кількості мережевих команд та працівників на короткострокових контрактах дає змогу багатьом галузям реалізовувати бізнес-процеси досить оперативно, ґрунтуючись на трансформації HR. У нинішньому цифровому світі створено надзвичайні можливості для працівників у сприянні перетворенню будь-якої організації на цифрову, управляючи талантами, робочими місцями та організаційними стратегіями, що збільшують конкурентні переваги. І якщо керівники HR-відділів організацій готові переосмислити свою ключову роль у сприянні своїм компаніям досягти успіху, компанія має шанс на довгостроковий розвиток у турбулентному світі.

Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка).

Необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що, в свою чергу, є передумовою виживання та розвитку бізнес-організацій в умовах неоекономіки.

Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги, як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес-процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії. У таблиці 6 наведено переваги та недоліки діджиталізації, які визначені нами на основі узагальнення думок і тверджень, представлених в роботах [2–4].

Таблиця 6. Переваги та недоліки діджиталізації

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень конкурентоспроможності; - спрощення роботи з масивом інформації; - економія коштів; - лояльність клієнтів; - позитивне ставлення до іміджу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність у високоякісних виконавцях; - при невмілому використанні може зіпсувати взаємовідносини з клієнтами; - переваги не мають стабільного характеру

Різноманіття проявів діджиталізації спонукає до виокремлення її типових напрямів (таблиця 7).

Таблиця 7. Напрями діджиталізації бізнесу

Напрямок	Характеристика	Приклади
Клієнтський досвід	Формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами	Кол-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP-система
Впровадження інновацій(R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для діджитал-розвитку компанії	Softpoint, PERFEXPERT
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал-технологій	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу діджитал-технологій, формування підходящої корпоративної культури для постійних змін
Управління цінністю	Формування додаткової цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Кол-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт

Одним із зовнішніх проявів діджиталізації є все ширше використання цифрових – інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – сукупність процесів та методів взаємодії з інформацією, що здійснюється із застосуванням комп'ютерних пристроїв, а також засобів телекомунікації.

Розвиток ІКТ (діджиталізації) на сьогодні є важливим чинником, що визначає темпи розвитку підприємства. ІКТ сприяють підвищенню мотивації працівників, розвитку у них креативного мислення, також дозволяють економити робочий час, мультимедійні засоби та інтерактивність сприяють кращому представленню та при цьому ще й краще засвоюється інформація, яка подається.

Сучасні ІКТ максимально змінюють методи менеджменту – місце роботи, вид діяльності, інтереси, коло партнерів. Доцільно виділити такі засоби масового впровадження принципово нових ІКТ, які спричинили якісні зміни в управлінні підприємством: мейнфрейми; персональні комп'ютери; Інтернет; спеціалізовані глобальні мережі; хмарні обчислення; Інтернет-сенсори тощо. Використання всіх можливостей ІКТ та перетворення їх на реальну конкурентну силу стає головним завданням для керівників.

Варто також зауважити, що сам прогрес ніколи не спиняється, і старі правила, методи та прийоми змінюються на нові або ж удосконалюються. Не можна оминати й те, яким чином у процесі цифровізації змінювалися правила HR (таблиця 8).

Таблиця 8. Порівняння старих і нових правил HR

Старі правила	Нові правила
HR-відділи зосереджуються на процесі дизайну та гармонізації, щоб створювати стандарти практики HR	Фокус відділів HR орієнтується на оптимізацію продуктивності працівників, залученість, командну роботу та зростання кар'єри
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR будують інновації, вибирають спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розвивають додатки та управляють платформами для метрик
Технологічні команди HR зосереджуються на впровадженні та інтеграції аналітики ERP з фокусом «використовуй простіше»	Технологічні команди HR рухаються за рамки ERP, щоб розвивати цифрові можливості та мобільні додатки із зосередженням на «продуктивності в роботі»
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну та на вдосконаленні процесів	Центри передового досвіду HR використовують AI, чати, додатки та інші передові технології, щоб масштабувати силу працівників
Програми HR розраховані на масштабування	Програми HR націлені на сегменти працівників, персональні та специфічні групи, надаючи їм карти досвіду, які відповідають їхній роботі та кар'єрі
HR зосереджується на «самообслуговуванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	HR зосереджується на активізації допомоги працівникам, допомагаючи їм зробити роботу продуктивнішою та ефективнішою
HR будує «портали самообслуговування» для працівників як технологічну платформу, яка полегшує знаходження транзакційних потреб і програм	HR будує інтегровані «платформи досвіду працівників», використовуючи цифрові додатки, управління справами, AI та боти для підтримки постійних потреб працівників

Компанії не можуть просто впроваджувати нові технології і розраховувати на позитивні результати розвитку бізнесу, не враховуючи спосіб виконання роботи та очікування персоналу. Керівники, які змінюють мислення працівників та виховують інноваційну культуру у людей, закладають міцну основу для цифрової трансформації. Своєю чергою, цифрова інфраструктура повинна ставати засобом вимірювання, моніторингу та управління набутим досвідом співробітників [14]. Швидкі темпи трансформації технологій XXI ст. змінюють поведінку як самих працівників організацій, так і споживачів товарів та послуг, що спричиняє суттєві зміни в операційній діяльності компаній. Зрештою технологія та практика управління людськими ресурсами стають віддзеркаленням нових цифрових можливостей та стратегій управління, переходячи від просто «інструментів, що автоматизують традиційні HR-практики, до платформ та додатків, які покращують життя на робочому місці» [15; 16].

На рисунку 1 подано ключові зміни у переході від традиційних до цифрових методів управління людьми. Цифрові організації розвиваються в кількох напрямках (3E): підприємство (Enterprise), середовище (Environment) та можливості (Enablement). У кожному з цих напрямів роль HR є важливою.

Так, у контексті трансформації підприємства HR впливає в сенсі втілення цифрової місії. HR повинен визнати свою роль «як команди, що допомагає керівництву і працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення» [7]. Середовище, на яке справляє вплив HR, складається з лідерів та талантів організації, для яких критично важливим є проєктування мережевих команд. Саме цифровізована робоча сила справляє позитивний вплив на майбутні робочі місця через поєднання робототехніки, автоматизації та внеску фрілансерів [7–10].

Традиційна модель	→	Цифрова модель
Транзакції та процеси		Інтегровані HR-платформи
Від паперових до web-форм	Зміни HR	Цифровий дизайн
Періодичні звіти		Інтерактивні панелі приладів у реальному часі
Дизайн на основі процесів	Системи з доступом до web-браузера	Людиноцентричний дизайн, що ґрунтується на досвіді
Аналітичні додатки		Програми для мобільних пристроїв
Центри HR-послуг	Центри HR-послуг	Інтегровані аналітичні платформи та панелі приладів
		Операційні центри

Рисунок 1. Стратегії зміни в управлінні людьми

Висновки. Оновлені практики, підтримувані новим типом менеджерів із новим способом мислення, допомагають зміцнювати та розвивати інноваційні команди. В аспекті можливостей HR забезпечує цифрову трансформацію, пропонуючи технології, здатні контролювати показники робочої сили в реальному часі, впроваджувати інновації та «використовувати зворотний зв'язок із метою прийняття обґрунтованих рішень керівниками».

Проблеми управління людьми дистанційно під час глобальної пандемії COVID-19 додатково актуалізували необхідність кожному бізнесу застосовувати цифрові процеси в управлінні HR та вивчати найкращі практики, оскільки це вже стає питанням виживання в нових умовах.

Цифровізація суспільства кардинально змінила життя людей та відкрила нові можливості у сфері HR. На якій би стадії цифрового розвитку не перебувала кожна окрема організація, стратегія управління людьми та IT-кадри займають центральне місце в її стратегічних пріоритетах, що визначає умови довгострокового розвитку. Цифрова трансформація HR впливає на всі види бізнесу – від найбільших корпорацій до найменших мікрофірм. Вона включає перехід від давно і традиційно використовуваних ресурсів, інструментів та процесів (наприклад картотеки та списки контактів) до цифрових засобів збереження інформації. У 2021 р. у світі відбулася масова трансформація HR, адже багато підприємств опанували цифрові рішення, що допомагають їм ефективно працювати віддалено через пандемію COVID-19, ситуація з якою й досі лишається незрозумілою і важкопрогнозованою.

Цифрова трансформація кадрового адміністрування починається зі зміни мислення в рамках HR. Для багатьох організацій, як у HR, так і в рамках всієї організації, це – революційна можливість. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій і VR.

Список використаних джерел

1. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 41–42.
2. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–12.
3. Легомінова С. В., Гусєва О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 20–25.
4. Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N., Chernushkina O. Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy. *2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology*. 2020. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
5. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць Наук.-досл. екон. ін-ту / наук. ред. І. Г. Манцуров*. 2014. № 3 (154). С. 185–188.
6. 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.
7. Косинський В. І., Швець О. Ф. Сучасні інформаційні технології: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 319 с.

8. Краус Н. М., Клаус К. М. Інноваційне табло України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/6-2017-ukr>.
9. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія / Н. П. Мешко, О. М. Сазонець, О. А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
10. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9 (1). P. 249–260.
11. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 92–96.
12. Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine / A. Stavtyskyu et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Iss. 4. P. 274–288.
13. Using blockchain technology for boost cyber security / A. Farion et al. *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies* (June 5–7, 2019). Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019. P. 452–455.
14. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.
15. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. записка / В. С. Куйбіда та ін. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
16. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С. Г. Рудакова та ін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.

References:

1. Blyzniuk, S. V., Ostapenko, A. V. (2017), "Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 7, pp. 41-42 [in Ukrainian].
2. Hudz, O. Ye. (2018), "Digital economy: changing values and orientations of enterprise management", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, No. 2 (24), pp. 4-12 [in Ukrainian].
3. Lehominova, S. V., Husieva, O. Iu. (2018), "Digitization as a tool for improving business processes and optimizing them", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, No. 1 (23), pp. 20-25 [in Ukrainian].
4. Vedernikov, M., Koshonko, H., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Bazaliyska, N., Chernushkina, O. (2020), "Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy", *2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology*. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
5. Nevmerzhytska, S. M., Petrusenko, O. O. (2014), "Problems of evaluating the effectiveness of the personnel management system", *Formation of market relations in Ukraine: coll. of sci. works of Scientific-Research Economy Institute*, I. H. Mantsurov (Ed.), No. 3 (154), pp. 185-188 [in Ukrainian].
6. Koliadenko, S. V. (2016), "Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, No. 6, pp. 105-112 [in Ukrainian].
7. Kosynskyi, V. I., Shvets, O. F. (2012), *Modern information technologies: manual*, Znannia, Kyiv, 319 p. [in Ukrainian].
8. Kraus, N. M., Klaus, K. M. (2017), "Innovative scoreboard of Ukraine", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, No. 6, available at: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/6-2017-ukr> [in Ukrainian].
9. Meshko, N. P., Sazonets, O. M., Dzhusov, O. A. et al. (2012), *Strategies of high-tech development in the conditions of globalization: national and corporate aspects: monograph*, Yuho-Vostok, Donetsk, 470 p. [in Ukrainian].
10. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020), "Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis", *TEM Journal*, Vol. 9 (1), pp. 249-260.
11. Sokolova, H. B. (2018), "Some aspects of the development of the digital economy in Ukraine", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 1 (51), pp. 92-96 [in Ukrainian].
12. Stavtyskyu, A. et al. (2019), "Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 17, Iss. 4, pp. 274-288.
13. Farion, A. et al. (2019), "Using blockchain technology for boost cyber security", in *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies* (June 5-7, 2019), Ceske Budejovice, Czech Republic, pp. 452-455.
14. Zhukovska, V. M. (2017), "Digital technologies in personnel management: essence, trends, development", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, No. 2, pp. 13-17 [in Ukrainian].
15. Kuibida, V. S. et al. (2019), *Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital: analytical note*, NADU, Kyiv, 28 p. [in Ukrainian].
16. Rudakova, S. H. et al. (2020), "Digital HR is the future of personnel administration", *Biznes Inform*, No. 1, pp. 265-270 [in Ukrainian].

M. D. Vedernikov, L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, N. P. Bazaliyska

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF HR PROCESSES: DIRECTIONS, PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

The purpose of the article. The development of provisions regarding the formation and use, directions, problems and opportunities of digital transformation in the field of digitalization of HR processes in business under modern business conditions is considered. The article examines the peculiarities of the development of digitalization in the management of the development of personnel potential among domestic enterprises, which requires the application of the experience of foreign countries, which are focused on business optimization, effective IT solutions, and ensuring the quality of personnel. The main directions of the development of management systems in the conditions of digitalization of management are determined, such as: promoting the acceleration of innovative initiatives, prognostic monitoring of the market environment, assessment of factors affecting the company's competitiveness, development of road maps based on industry priorities and customer experience. Along with this, the formation of personnel potential, complex synchronization of all types of activities, development of culture and competencies of information exchange, modernization of IT systems, application of analytics and Big Data are considered. An organic combination of digital HR with mobile applications, social networks, cloud technologies, virtual reality, artificial intelligence to create favorable conditions for improving the work of employees, recruiting and firing personnel, etc. has been determined.

Methodology. Digital transformation of HR is a change in the functioning of HR through the use of data in all areas: payroll, performance management, learning and development, profit, compensation, motivation and recruiting. The data on the priorities of HR specialists regarding investments in recruitment activities are shown. As can be seen from the statistics, corporate websites are considered the most important element of recruiting, while the application tracking system is the next priority.

Results. Implementation of human resources management strategy is an important stage of the strategic management process. For it to be successful, the organization's management must adhere to the following rules: first, the goals, strategies, tasks of personnel management must be carefully and timely communicated to all employees of the organization in order to obtain from them not only understanding of service personnel management of the organization, but also informal involvement in the implementation of strategies, in particular, the development of obligations of employees to the organization to implement the strategy; secondly, the general management of the organization and the heads of the personnel management service must not only ensure the timely use of all necessary resources (material, equipment, office equipment, financial, etc.), but also have a plan for implementing the strategy in the form of targeted guidelines for the state and development of labor potential and record the achievement of each goal. Digitalization is a necessary process of development of modern enterprises in the conditions of the neo-economy. It is designed to simplify and speed up work with large databases, to ensure the automation of all types of activities (main and auxiliary operational, investment, financial), to improve communication with customers, suppliers and partners and all institutions of the external environment, to form new principles of interaction within the enterprise – between divisions, employees, management, transition to new organizational forms of management.

Practical implications. Today, the development of ICT (digitalization) is a factor that changes the pace of enterprise development. ICT contributes to the increase of the motivation of employees, development of their creative thinking, also allows to save working time, multimedia tools and interactivity contribute to a better presentation and, at the same time, the information presented is also assimilated. Modern ICT maximally changes management methods – workplace, type of activity, interests, circle of partners. It is appropriate to single out the following means of mass introduction of fundamentally new ICTs, which caused qualitative changes in enterprise management: mainframes; personal computers; Internet; specialized global networks; cloud computing; Internet sensors, etc. Using all the opportunities of ICT and turning them into a real competitive force becomes the main task for managers.

Value/originality. Updated practices, supported by a new type of manager with a new way of thinking, help to strengthen and develop innovative teams. In terms of capabilities, HR provides digital transformation by offering technologies capable of monitoring workforce performance in real time, implementing innovations, and "using feedback to make informed decisions by managers".

Digitalization of society has radically changed people's lives and opened up new opportunities in the field of HR. At whatever stage of digital development each individual organization is, the strategy of people management and IT personnel occupy a central place in its strategic priorities, which determines the conditions for long-term development. The digital transformation of HR affects all types of businesses, from the largest corporations to the smallest micro-firms. It includes the transition from long-standing and traditionally used resources, tools and processes (such as filing cabinets and contact lists) to digital means of information storage.

Keywords: digitalization, personnel potential, personnel management, automation of HR processes, cloud services, virtual reality, artificial intelligence.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2022

DOI 10.24025/2306-4420.66.2022.268584

Ведерніков М. Д., д-р екон. наук, завідувач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: arh.mihael@gmail.com
ORCID 0000-0002-9850-3575

Vedernikov M. D., Doctor of Economics, Head of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytsky National University

Волянська-Савчук Л. В., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: liberty_lvs@ukr.net
ORCID 0000-0002-4043-9312

Volianska-Savchuk L. V., PhD, Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytsky National University

Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: chernushkina_OO@meta.ua
ORCID 0000-0002-7253-0284

Chernushkina O. O., PhD, Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytsky National University

Базалійська Н. П., канд. екон. наук, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет
e-mail: n_bazaliyska@ukr.net
ORCID 0000-0001-5230-1727

Bazaliyska N. P., PhD, Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytsky National University