

Чупріна М.О.

канд. економ. наук, доцент

Жалдак Г.П.

канд. економ. наук, ст. викладач

Національний технічний університет України

«Київський політичний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. В статті зазначено, що саме принципи і системи менеджменту визначають організаційні заходи, які дозволяють створити передумови для впровадження ефективного стилю управління, орієнтованого на виконання задач або такого, що враховує особистість працівника. Визначено, що різні типи організацій, які характеризуються високим або низьким рівнем інерційності персоналу стосовно розв'язання задач підприємства, вимагають різних інструментів управління. Обґрунтовано, що організація керівництва значною мірою залежить від конкретні ситуації на підприємстві, при цьому варто враховувати позиції керівника, рівень структурованості задач, відносини між керівником та працівниками. Доведено, що інформаційна система управління персоналом корпорації у умовах діджиталізації повинна розроблятися з урахуванням рішення комплексу функціональних задач, а саме: нарахування заробітної плати, облік кадрів, облік підготовки і підвищення кваліфікації, облік соціального забезпечення кадрів. Визначено, що застосування корпоративної інформаційної системи в умовах діджиталізації вимагає наявності інструментальних засобів оперативного аналізу даних, оцінки ситуації, керування і прогнозування варіантів розвитку підприємства в цілому з урахуванням підтримки його інтелектуального капіталу. Обґрунтовано, що необхідність оперативного керування великим

колективом та особливості HR-менеджменту вимагають розробки та впровадження автоматизованої системи з можливостями підтримки прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: корпоративна інформаційна систем, інформаційна система управління персоналом, автоматизована система підтримки прийняття управлінських рішень

Chuprina M.A., Zhaldak H.P.

HR-MANAGEMENT FEATURES IN THE CONDITIONS OF BUSINESS DIGITALIZATION

Abstract. The article states that these are the principles and systems of management that determine the organizational arrangements that allow to create the prerequisites for the implementation of an effective task-oriented style of management, or another one that takes into account the employee's personality. It is determined that different types of organizations, which are characterized by high or low level of inertia of the personnel in relation to solving the tasks of the enterprise, require different management tools. It is substantiated that the organization of management depends on the specific situation in the enterprise, while taking into account the position of the manager, the level of task structure, the relationship between the manager and the employees. It is proved that the information system of personnel management of the corporation in terms of digitization should be developed taking into account the decision of a complex of functional tasks, namely: salary calculation, accounting of personnel, accounting of training and professional development, accounting of social security of personnel. It is determined that the application of corporate information system in terms of digitization requires the availability of tools for operational data analysis, situation assessment, management and forecasting of options for the development of the enterprise in general, taking into account the maintenance of its intellectual assets. It is substantiated that the need for rapid management of a large team and features of HR management requires the

development and implementation of an automated system with the ability to support management decision making.

Keywords: corporate information systems, personnel management information system, automated management decision support system

Чуприна М.А., Жалдак А.П.

ОСОБЕННОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация. В статье указано, что именно принципы и системы менеджмента определяют организационные мероприятия, которые позволяют создать предпосылки для внедрения эффективного стиля управления, ориентированного на выполнение задач или такого, учитывающий личность работника. Определено, что различные типы организаций, которые характеризуются высоким или низким уровнем инерционности персонала относительно решения задач предприятия, требуют разных инструментов управления. Обосновано, что организация руководства в значительной степени зависит от конкретных ситуации на предприятии, при этом следует учитывать позиции руководителя, уровень структурированности задач, отношения между руководителем и работниками. Доказано, что информационная система управления персоналом корпорации в условиях диджитализации должна разрабатываться с учетом решения комплекса функциональных задач, а именно: начисление заработной платы, учет кадров, учет подготовки и повышения квалификации, учет социального обеспечения кадров. Определено, что применение корпоративной информационной системы в условиях диджитализации требует наличия инструментальных средств оперативного анализа данных, оценки ситуации, управления и прогнозирования вариантов развития предприятия в целом с учетом поддержки его интеллектуального капитала. Обосновано, что необходимость оперативного управления большим коллективом и особенности HR-

менеджмента требуют разработки и внедрения автоматизированной системы с возможностями поддержки принятия управленческих решений.

Ключевые слова: корпоративная информационная систем, информационная система управления персоналом, автоматизированная система поддержки принятия управленческих решений

Постановка проблеми та актуальність теми дослідження. Сучасний світ характеризується динамічними змінами у зовнішньому середовищі, які, безперечно впливають на діяльність підприємств у нових умовах. До них віднесемо і поширення захворювання COVID-19, яке є антропогенною загрозою соціально-економічного розвитку більшості економік світу та може призвести до тривалого «застою» економічного розвитку країн. Ураховуючи існуючі прогнози про неминучий період рецесії, для сучасних підприємств нагально необхідним є пошук та використання нових можливостей «відродження» виробництва. Серед основних інструментів може бути діджиталізація/цифровізація бізнесу та ефективного управління персоналом у цьому процесі. Саме вміння використовувати цифрові технології, дистанційна робота, адаптивність та креативність стають ключовими факторами успіху підприємств в умовах світової вірусної пандемії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління персоналу займається значна частина вчених науковців, серед яких зазначимо таких вчених як: Пономаренко В.С., Журавльов В.І., Лапишева І.Л [1,2]. Праці таких науковців як Згуровський М.З., Коваленко І. І., Михайленко В.М. [3], Паршина О. А., Косарев В. М., Паршин Ю. І. [4], присвячені розвитку інформаційних технологій, цифровій економіці. Ураховуючи значні теоретико-методологічні напрацювання науковців, все ж існує потреба у окресленні особливостей HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження й визначення особливостей HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. Для досягнення мети було вирішено такі завдання:

- виявлено основні принципи HR-менеджменту, що можуть використовуватися за сучасних умов;
- узагальнено та систематизовано критерії та рівні інерційності, які можуть застосовуватися до співробітників;
- визначено ключові дії під час реалізації планування на визначених рівнях за змістовними напрямками.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування цифрової економіки забезпечується за рахунок: нормативно-правової бази, яка б сприяла конкуренції і виходу на ринок підприємствам, дозволяла фірмам повною мірою використовувати цифрові технології для конкуренції та інновацій; навичок, які необхідні працівникам, бізнесменам, державним службовцям для використання можливостей цифрових технологій; ефективній роботі підзвітних інститутів, що використовують інтернет для розширення прав і можливостей громадян. У цьому контексті актуальними є питання щодо визначення особливостей HR-менеджменту, які нададуть змогу створити передумови для впровадження відповідного стилю управління, що орієнтований на виконання задач діджиталізації з одного боку, та з іншого враховувати особистість співробітника [5]. Нижче наведені основні принципи HR-менеджменту, що можуть використовуватися за сучасних умов:

1. Management by Exception - керівництво за допомогою коректувань. Ґрунтується на: активній участі керівника у безпосередньому рішенні задач, внаслідок чого у нього практично не залишається часу якісне управління підлеглими співробітниками. Таке перевантаження результат відсутності готовності делегувати свої повноваження; самостійності роботи підлеглих, внаслідок чого підвищується рівень ефективності.

Він вимагає значного делегування задач на підпорядковані рівні, але при цьому необхідно визначити границі їх компетенції. З одного боку, керівник не повинен приймати рішення за тих працівників, якими від керує; з іншого боку - підлеглі мають діяти самостійно в межах певних повноважень та рамок, що деякою мірою перешкоджатиме їх мотивації і вияву на їх здібності. Начальник

має право втручатися в процес виконання його підлеглими своїх функцій лише тоді, коли є надзвичайна ситуація [5].

2. Management by Objectives - керівництво за допомогою постановки задач. Основними його положеннями є: регулярне уточнення або переформулювання цілей підприємства, інакше виникає небезпека бюрократичного паралічу; констатація того, як керівники так і підлеглі беруть участь у формуванні й уточненні цілей. Це підвищує мотивацію і почуття відповідальності виконавців, а також реальність самих цілей; цілі завжди повинні мати кількісне визначення, для забезпечення ефективного контролю їх досягнення; цілі різних підрозділів підприємства мають бути погоджені між собою. Вища мета розчленовується на часткові цілі, між яким, не може бути конкуренції[5].

Різні ситуації на підприємстві вимагають певних інструментів і техніки управління. У загальному, ситуація на підприємстві може бути розглянута за такими двома основними критеріями як: задачі та вимоги до співробітника організацій і його можливість розв'язувати такі задачі і задовольняти вимогам. Також можна виділити високий та низький рівні інерційності персоналу відповідно встановленим критеріям.

Основні типи та характеристики організації залежно від критеріїв до співробітників та рівнів інерційності представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Типи та характеристики організації залежно від критеріїв до співробітників та рівнів інерційності

Рівні Критерії	Високої інерційності	Низької інерційності
Задачі і вимоги до співробітників	Прості задачі, універсальні вимоги	Складні задачі, спеціальні вимоги
Можливості вирішення задач співробітниками	Низький потенціал співробітників	Високий потенціал співробітників
Тип та характеристики	А-організація. Характеристики:	Б-організація. Характеристики:

<p>організації</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ високий ступінь централізації рішень; ✓ ясна структура керування (лінійної організації); ✓ низький рівень делегування задач; ✓ авторитарний стиль керівництва; ✓ високий ступінь стандартизації процесів, що здійснюються; ✓ високий ступінь розподілу праці. <p>При цьому враховується потреба у забезпеченні безпеки недостатньо обізнаних співробітників, збільшується продуктивність праці в такому виробничому процесі, що не потребує вдосконалення.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ високий ступінь децентралізації рішень; ✓ спеціалізована структура керування (функціональна система); ✓ високий ступінь делегування задач; ✓ високий ступінь партиципації (автономні робочі групи); ✓ низький ступінь стандартизації процесів, що здійснюються; ✓ низький ступінь розподілу праці. <p>Тим самим враховується потреба висококваліфікованих співробітників у реалізації їх здібностей і забезпечується виробництво, яке адаптується до нових технологічних змін, що реагує на зміни попиту.</p>
--------------------	---	--

Джерело: складено авторами

У майбутньому, ймовірно, все більшого поширення набуватиме Б-організація. Розвиток навколишнього середовища стає все важче передбачити. Виконання задач з високим ступенем інерції автоматизується. Контроль за діяльністю автоматизованої системи в багатьох випадках вимагає не лише споглядального, але швидкого і компетентнісного втручання [6].

Все більш важливішого значення в умовах діджиталізації бізнесу починає набувати інтелектуальний капітал корпорації, який розділяють на чотири складові частини: ринкові активи; інтелектуальна власність, як актив підприємства; людські та інфраструктурні активи. Важливо розпізнати якими є навички, знання й уміння окремого працівника, щоб вірно співставити саме ту роль, яка йому належить у компанії. Таким чином, втрачаючи працівників компанія втрачає корпоративну пам'ять [7].

Найкращою є ситуація для організації це отримання найвищого рівня ефективності від роботи співробітників. А співробітники у такому випадку мають право на отримання заробітної плати, морального заохочення, отримання можливостей для професійного або особистісного зростання. Якщо люди є капіталом, то і вміння ефективно управляти ними - теж капітал. У свою чергу процес керування інтелектуальним капіталом включає такі види діяльності як: ідентифікацію інтелектуального капіталу; розробку політики по відношенню до інтелектуального капіталу; аудит інтелектуального капіталу; документальне оформлення інтелектуального капіталу і занесення його в базу знань; захист інтелектуального капіталу; збільшення і відновлення інтелектуального капіталу та його поширення [8].

Як відомо, працівники третього тисячоліття є більш кваліфікованим персоналом. За умов розвитку телекомунікаційних технологій тепер працівникам не обов'язково приходити до офісу щодня. Як засвідчили сучасні реалії, зокрема активне поширення вірусної інфекції, більшість працівників працюють у межах свого будинку. Але водночас вони проявляють високий ступінь активності та відповідальності по відношенню до діяльності компанії. Зрозуміло, що корпоративна культура таких компаній буде відрізнятися від авторитарної, стане більш демократичною. У компанії третього тисячоліття акцент все більше починає переноситися на спільні види робіт, заохочення особистісної зацікавленості і відповідальності за роботу, а також постійне наголошення на значній мірі цінності внеску кожного індивідуума в діяльність всієї організації [9-11].

Зазначимо, що враховуючи сучасні умови господарювання, як роботодавці, так і працівники, приділяють значну увагу питанням підвищення кваліфікації. В цьому контексті заслуговує на увагу досвід країн з високорозвиненою економікою, зокрема Великобританії. Так, наприкінці ХХ-го століття урядом цієї країни було засновано Національна рада з питань професійної кваліфікації (НРПК). Серед головних цілей організації можна виділити: надання послідовної кваліфікації рівнів компетентності та допомога

в переході від одного рівня до іншого. Сформована освітня система передбачає п'ять рівнів компетентностей [12]:

- здатність розв'язувати різні робочі задачі, здебільшого стандартні і передбачувані;

- здатність вирішувати широке коло різних задач у різному контексті. Деякі з них є складними та нестандартними, такими, що потребують особистої відповідальності або автономії індивідуума. Найчастіше потрібне вміння співробітничати з іншими членами робочої групи;

- здатність вирішувати широке коло різних задач у дуже широкому контексті. Більшість з цих задач є складними і нестандартними, такими, що потребують значної відповідальності й автономії індивіда. Найчастіше потрібне вміння здійснювати контроль або керувати іншими особами.

- здатність вирішувати широке коло складних технічних або професійних задач у самому широкому контексті. Передбачається значна відповідальність і автономія індивіда. Найчастіше необхідне почуття відповідальності за роботу інших осіб і розподіл ресурсів

- здатність до застосування набору фундаментальних принципів і комплексних методик у широкому і часто не передбачуваному контексті. Відмітними ознаками виступають значна автономія індивіда і серйозна відповідальність за роботу інших (а також за розподіл значного обсягу ресурсів). Передбачається особиста відповідальність за проведення аналізу і виявлення причин певної ситуації, розробку, планування, використання й оцінку.

У третьому тисячолітті знання виступають самим головним активом, а співробітники, які володіють великими знаннями, підвищують цінність компанії. При цьому система управління персоналом є однією з найважливіших складових частин сучасного менеджменту. Основна мета таких систем — залучення та утримання цінних для підприємства кадрових фахівців. HRM-системи вирішують два головні завдання: упорядкування всіх облікових і розрахункових процесів, пов'язаних з персоналом, і зниження

відсотка відходу співробітників. Таким чином, HRM-системи в певному сенсі можна назвати «CRM-системами навпаки», залучати та утримувати не покупців, а власних співробітників компаній. Зрозуміло, методи тут застосовуються зовсім інші, але загальні підходи схожі. Автори погоджуються з думкою науковців [11-16], що на ефективність функціонування HRM-систем впливають такі фактори, як:

- висока ступень децентралізації усіх видів ресурсів, зокрема інформаційних;
- віддалена робота виконавців робіт;
- несумісність програмного забезпечення із організації даних, обробки і передачі інформації.

Висновки. Застосування інформаційних систем менеджменту, зокрема із управління персоналом в умовах діджиталізації, спрямовано на створення умов для впровадження стилю управління, орієнтованого на виконання задач із урахуванням особистісних рис співробітників. Саме необхідність оперативного керування великим колективом вимагає розробки автоматизованої системи з можливостями підтримки прийняття управлінських рішень. Отже, інформаційна система управління персоналом підприємств, перш за все, повинна бути спрямована на розв'язання комплексу функціональних задач: нарахування заробітної плати; облік кадрів; облік підготовки і підвищення кваліфікації; облік підготовки молодих фахівців; облік соціального забезпечення кадрів.

Розвиток подальших досліджень в даному напрямку повинен бути спрямований на проектування складних програмних комплексів та систем на основі об'єктно-орієнтованого підходу та інтелектуалізацію інформаційних технологій та трощення інтелектуальних систем, здатних до системної обробки знань, здатності до «спілкування», «розуміння» та «навчання».

Література:

1. Павленко Л.А. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2003. 260 с.

2. Пономаренко В.С., Журавльов В.І., Лапишева І.Л. Інформаційні системи в управління персоналом: навч. посіб. Харків, Видав. ХНЕУ, 2008. 336 с.
3. Згуровський М. З., Коваленко І. І., Михайленко В.М. Вступ до комп'ютерних інформаційних технологій: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. 265 с.
4. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршин Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДУ ім. А. Нобеля, 2012. 312 с.
5. Інформаційні технології. URL: <http://fas/sfu/ca/cs/library/> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
6. Перспективи розвитку інформаційних технологій. URL: <http://www.riis.ru/> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
7. Батракова Т.І., Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. *Економічні студії*. 2018. №2. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
8. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
9. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR» URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
10. Салоїд С.В., Котик Д.Ю. Інформаційно-комунікаційні системи в управлінні. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. №3. 2018. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142616/140107> (дата звернення: 24.04.2020 р.)
11. Пуховська П., Ворначев А., Мельник С., Кравець Ю. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою, монографія. К.: НВП "Поліграф сервіс", 2014. 176 с.
12. Кінодель Л. Сучасна освітня система у Великій Британії. *Наукові*

затиски. Серія: Педагогіка.2004. N5.С. 200-205.

13. Петюх В.М. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2010. 124 с.

14. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційні засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проз розвитку.* 2013. N776. с.61-65.

15. Дашко І М. Розвиток інноваційних технологій управління на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. N9. с. 57-64.

16. Современные методы поиска персонала. URL: <https://cleverstaff.net/blog/metody-podbora-personala/> (дата звернення: 25.04.2020 р.)

References

1. Pavlenko L.A. Corporate Information Systems: Educ. tool. Kharkiv: INZHEK. 2003. 260 p.

2. Ponomarenko VS, Zhuravlev VI, Lapysheva IL Information Systems in Personnel Management: Educ. tool. Kharkiv, Published. KNEU, 2008. 336 p.

3. Zgurovsky MZ, Kovalenko II, Mikhailenko VM Introduction to Computer Information Technology: Tutorial tool. К .: Europe. Univ., 2002. 265 p. Parshina OA, Kosarev VM, Parshin YI Information systems and technologies in management: textbook. tool. Dnepropetrovsk: State University. A. Nobel, 2012. 312 p.

4. Information technology. URL: <http://fas/sfu/ca/cs/library/> (дата звернення: 24.04.2020 р.)

5. Prospects for information technology development. URL: <http://www.riis.ru/>

7. Batrakova T.I., Linovetska V.Yu. Especially and fundamentally digital economy in Ukraine. *Economy Studios.* 2018. No2. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>

8. Trends in HR development in 2018, in which it is necessary to keep a hand on the pulse. HR trends 2018”, Tendentsyy razvytyia HR v 2018 hodu, v kotorykh nado derzhat' ruku na pul'se. HR trendy, (2018), URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018>.

9. Salliven D., “Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model "Five levels of the contribution of HR"”, Stratehichna rol' HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liuds'kymy resursamy v konteksti modeli «P'iat' rivniv vkladu HR», URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>.

10. Saloyid S.V., Koty`k D.Yu. Informacijno-komunikacijni sy`stemy` v upravlinni. Zbirny`k naukovy`x pracz` «Suchasni pidxody` do upravlinnya pidpry`yemstvom». #3. 2018. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142616/140107>

11. Puhovska P., Vornachev A., Melnyk S., Kravets Y. Professional standards and qualifications in countries with highly developed economies, monograph. K .: Polygraph Service, 2014.-176 p.

12. Kinodel L. Modern educational system in Great Britain. Proceedings. Series: Pedagogy 2004. N5.C. 200-205.

13. Petuh V.M. HR. K .: KNEU, 2010. 124 p.

14. Prodan IO Establishment of an enterprise personnel management system on an innovative basis. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and development*. 2013. N776. pp.61-65.

15. Dashko IM Development of innovative management technologies at enterprises in modern conditions of management. International economic relations and the world economy. 2016. N9. pp. 57-64.

16. Modern methods of personnel search. URL: <https://cleverstaff.net/blog/metody-podbora-personala/> (accessed: 04/25/2020)