людський капітал, економічний капітал, інформаційний капітал, політичний капітал, юридичний капітал. Модель п'яти спіралей доцільно використовувати у міжнародному співробітництві щодо розвитку регіональних систем, розумної спеціалізації, інноваційної дипломатії, сталому розвитку тощо.

Слід погодитись із дослідниками [3], які стверджують, що Україні вкрай необхідно використовувати окремі елементи проаналізованих моделей економічного розвитку та вибудовувати власну інноваційну модель, засновану на інноваціях та впроваджувати науково-технічні доробки в головні системи життєдіяльності країни, зокрема в економічну, екологічну та соціальну підсистеми, що дозволить пришвидшити перехід до економіки на інноваційних засадах, підвищити конкурентоспроможність країни, а також досягти сталого розвитку.

Таким чином, дослідження інноваційних моделей економічного розвитку засвідчило їх унікальність та особливість щодо складових елементів, а також результативності. Безумовно, кожна країна, в тому числі й Україна, повинна вибудовувати власну модель розвитку відповідно до стану економіки, соціальної сфери, екологічної сфери, політичної ситуації, науково-технічного прогресу, а також законодавчої системи.

Список використаної літератури

1. Про переведення економіки України на інноваційну модель розвитку: Закон України від 16.02.2012 р. № 10069. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/GF7RP00A (дата звернення: 07.11.2021).

2. Diatlova V., Diatlova Yu., Petryk I., Hutareva Yu., Zubro T., Tyshchenko O. Innovative development: model and evaluation method in the context of integration processes. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. №. 1. P. 161–171.

3. Diatlova V., Petryk I. National innovative system: modern scientific approaches to its formation. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 2(4). P. 28–37.

Руденко В.О.,
аспірант кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
viktoriya.rudenko@hneu.net

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Під цифровізацією розуміється поглиблена трансформація підприємства, що передбачає активне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та покращення досвіду взаємодії з клієнтами.

Цифровізація спрямована на досягнення таких цілей, як:

− підвищення якості продукту компанії;

− модифікація середовища використання продуктів компанії;

− підвищення ефективності процесів створення додаткової вартості;

− оптимізація внутрішніх та зовнішніх комунікацій у компанії.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язане з якісними змінами у системі управління персоналом. Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає, як правило, кілька основних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій:

− підсистема загального та лінійного управління кадрами;

− підсистема оцінки кадрів;

− маркетинг персоналу;

− підсистема обліку та економічного планування;

− підсистема управління організаційними відносинами;

− підсистема розвитку та навчання кадрів;

− підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом та деякі інші [1].

Тоді як процеси цифровізації вносять коригування до системи управління людськими ресурсами, зміщуючи акцент значимості у бік комунікаційного середовища підприємства – інформаційного простору.

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами порівняно з новою – правління персоналом за допомогою цифровізації, виокремлюються наступні відмінні риси (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR [2, 3]

Класична парадигма управління персоналом	Управління персоналом за допомогою цифровізації
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів та цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залучення персоналу та підвищення продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розробка інноваційних рішень, що передбачають подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміну «управління персоналом в цифровій економіці». Теорія та практика позначають цифровізацію окремих процесів управління персоналом, але при цьому не розглядають їх структурні зміни Під цифровізованим управлінням персоналом розуміється парадигма управління людським капіталом, що передбачає формування інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду та талантів працівників.

Для управління персоналом в цифровій економіці характерні такі принципи:

− гнучкий підхід до розвитку персоналу;

− гіпер підпорядкування цілям компанії;

− інтеграція менеджменту та власників бізнесу в загальну систему управління;

− випереджальна мотивація;

− персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати;

− превалювання потенціалу при доборі кадрів;

− переважання робочих груп та проектних команд перед традиційними структурними підрозділами;

− проактивна інноваційна роль;

− стимулювання змін

Наслідки організаційних змін виявляються всіх стадіях життєвого циклу управління персоналом і будуть поширювати свій вплив як на внутрішнє середовище організації, а й формувати особливий ринок праці. Нижче структурні зміни розглянуті детальніше.

Потреба «цифрових талантів». Зміна якісних вимог до персоналу спричинить зміну затребуваності низки фахівців ринку праці. Так, низка професій («професії-пенсіонери») зникнуть під впливом автоматизації, низка професій зазнають перетворень, і в середньостроковій перспективі на ринку праці виникне низка нових професій.

Заміна професіоналів «середньої руки» машинами. Середньострокова перспектива передбачає активний перехід на автоматизацію бізнес-процесів організації з використанням експертних систем, при цьому людська праця не буде замінена у напрямках, де використовуються унікальні знання та особистий контакт із клієнтом. Автоматизація рутинних процесів перебуває на активній стадії свого розвитку. Якщо деякий час тому під автоматизацію потрапляли допоміжні та бізнес-процеси та виробництво продуктів, то сьогодні вже багато хто прогнозує під впливом цифрової доби та «цифровізації» бізнес-

процесів зміни в процесах обслуговування. Так, більшість центрів підтримки клієнтів переходять на роботизований формат.

Трансформація цінності співробітника та орієнтація на співробітників з високим потенціалом. У разі цифровізації цінністю співробітника стане необхідна компанії компетенція у форматі «тут і зараз». Співробітник, який має потрібну компетенцію, «купується» на ринку праці за найбільшу ціну, ніж фахівець широкого профілю. Серед вимог до кандидатів все частіше трапляються такі, як:

− клієнтоорієнтованість;
− когнітивна гнучкість;
− креативність;
− критичне;
− навички координації;
− судження та швидкість прийняття рішень;
− вміння вести переговори;
− уміння вирішувати складні завдання;
− управління людьми;
− емоційний інтелект [4].

Високий потенціал − це насамперед зацікавленість, широкий кругозір, уміння спілкуватися з людьми, готовність ділитися своїми знаннями. Найбільші цифрові холдинги приймають до себе в команду саме співробітників з високим трудовим потенціалом, з орієнтиром на подальший розвиток і високу лояльність. Орієнтація на таких співробітників визначає ще один вектор, а саме розвиток корпоративного навчання.

Перехід на цифровізоване управління персоналом може бути логічним продовженням переосмислення позиції компанії на ринку. Первинним при структурних змінах є зміна стратегії компанії загалом, орієнтованої випуск конкурентоспроможного продукту, який за якісними характеристиками відповідає вимогу кінцевого споживача. З другого боку, компанія має визначитися з місією у сфері управління людськими ресурсами, розробити стратегічне бачення цього напряму та сформувати образ бажаного майбутнього. І третім етапом стане оновлення технологій управління. Оновлення інструментів для рекрутингу, оцінки персоналу, навчання та розвитку, систем контролю та продуктивності має здійснюватися з урахуванням новітніх досягнень цифрового ринку, при цьому не викликати критичного опору з боку співробітників компанії. Оновлення технологій має супроводжуватися активним розвитком інформаційного простору компанії, що потребує дотримання принципів прозорості, відкритості, багатства знань та мобільності.

Управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом спричиняє значний вплив на результативність діяльності компанії в цілому, що підтверджує особливу важливість вивчення впливу цифровізації на цю сферу.

Трансформація процесів управління персоналом під впливом цифровізації неминуча у вигляді еволюції управління організацією загалом і тягне за собою підвищення ефективності діяльності. Ці якісні перетворення торкнуться як внутрішнього середовища організації, а й ринку праці загалом. Для досягнення позитивного ефекту таких перетворень необхідна комплексна робота щодо їх впровадження як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економічної системи.

Список використаної літератури

1. Сардак, О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.

2. Эсаулова И.А. Развитие человеческих ресурсов: эволюция концепций и практики // Экономика труда. – 2018. – № 1. – С. 13-28.

3. Мельников О.Н., Чибисова В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами // Экономика труда. – 2017. – № 4. – С. 283-294.

4. Чуланова О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 5(24). – с. 109.

Tulai Oksana Dr. of Econ., Prof.
Head of the Department of International Relations and Diplomacy
West Ukrainian National University
Alekseyenko Lyudmyla Dr. of Econ., Prof.
Head of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk Education and Research Institute
of Management, West Ukrainian National University,
olecolm@ukr.net

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF SOCIETY

In today's world, science, education and innovation play an important and ever-increasing role in the development of the state and society. Modern science requires high-quality training of researchers and effective developments in the field of basic and applied sciences, bridging the gap between research and the implementation of their results. Now it is necessary to modernize and provide quality support to the domestic scientific infrastructure to meet scientific activities and thematic content in the media space. In this context, the intellectual aspect of human activity as a necessary component of the process of sustainable development of society deserves special attention [1, p. 311-313].

Science and education are interrelated objectively and institutionally. The organization and funding of research is divided into four sectors: academic, industry, university and business. Universities, in addition to fulfilling their main function – education, are engaged in research and innovation. Currently, there is a deepening integration of education and science within the university sector, due to the growing importance of research and training of researchers of the appropriate level. Of great importance for the effective implementation in social practice of the results of academic science is the state-initiated development in the national information space of strategic information communications [3, p. 4].

Science and education play an extremely important role in the development of society and the country and their activities are manifested in all spheres of life in modern Ukraine: from economic to cultural. Therefore, the priority for the state should be to maintain the proper state of financial support for education, science and research. Reproduction and increase of intellectual and spiritual potential of the population of the state, education of the citizen, modernization of public relations depends on quality of education. This is important from the point of view of socio-humanitarian knowledge in the context of determining the values and priorities of society [2, p. 311-313]. Education is part of the state system, in particular in the context of socio-economic, cultural, and scientific organization.

Effective implementation of policy in the field of science and education is impossible without adequate financial support of educational institutions and educational activities. The problem of the role of education is practically a matter of determining its place and importance in society. Currently, the process of transforming higher education into a global factor in human development is underway. The scientific literature emphasizes and specifically studies the role of education in many areas of the state. In addition, Europe already has experience in developing accreditation systems for non-formal education, which makes it possible to assess and validate the acquired knowledge, skills and abilities.