

УДК 004:005.95

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-131-138

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Ірина Мізус¹

¹Д.е.н., професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES BASED ON DIGITAL COMPETENCIES

Iryna Mihus¹

¹Doctor of science (Economics), Professor, Professor of the department of financial and economic security management department, "KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

Анотація. У статті акцентовано увагу на необхідності врахування цифрових компетенцій при стратегічному управлінні людськими ресурсами підприємства. Метою статті є систематизація основних елементів стратегії управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Методологічною основою дослідження стало використання загальнонаукових методів: порівняння (при вивченні термінології дослідження), аналізу та синтезу (для вивчення основних напрямів дослідження у попередніх публікаціях), моделювання (для представлення моделі стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі цифрових компетенцій), а також спеціальних методів: методи групування (для створення піраміди оцінювання цифрових компетенцій) та графічний метод. У статті досліджено низку наукових праць, присвячених поняттям «людські ресурси», «стратегічне управління», «стратегічне управління людськими ресурсами» та «цифрові компетенції персоналу». Це дозволило запропонувати авторське поняття «стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій», під яким пропонуємо розуміти модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження стратегічних цілей розвитку з його можливостями та інтересами працівників в умовах цифровізації економіки. У статті запропоновано модель стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій, до основних елементів якої увійшли: мета, завдання, передумови, принципи, функції, об'єкти, суб'єкти, методологія оцінювання людських ресурсів підприємства на основі цифрових компетенцій, мотивація людських ресурсів до здобуття цифрових компетенцій, основні наслідки впровадження стратегії управління людськими ресурсами підприємства на основі цифрових компетенцій. Запропоновано «піраміду оцінювання цифрових компетенцій», використання якої сприятиме поетапному виявленню цифрових компетенцій на всіх бізнес-процесах підприємства, що сприятиме розробці ефективної стратегії управління людськими ресурсами. Наголошено на необхідності використання внутрішньофірмового навчання, яке базується на використанні стратегії випереджаючого навчання фахівців протягом усієї їх професійної діяльності.

Ключові слова: COVID-19, підприємство, стратегія, стратегічне управління, людські ресурси, цифрові компетенції.

Формули: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл: 27

Abstract. The article focuses on the need to take into account digital competences in the strategic management of the company's human resources. The purpose of the article is to systematize the main elements of the human resources management strategy of enterprises based on digital competencies. The methodological basis of the research was the use of general scientific methods: comparison (when studying research terminology), analysis and synthesis (to study the main directions of research in previous publications), modeling (to present a model of strategic management of human resources of an enterprise based on digital competencies), as well as special methods : grouping methods (to create a digital competence assessment pyramid) and a graphic method. The article examines a number of scientific works devoted to the concepts of "human resources", "strategic management", "strategic management of human resources" and "digital competences of personnel". This made it possible to propose the author's concept of "strategic management of human resources based on digital competences", under which we propose to understand the model of perspective management of the enterprise by harmonizing the strategic goals of development with its capabilities and interests of employees in the conditions of digitalization of the economy. The article proposes a model of strategic management of human resources based on digital competencies, the main elements of which include: purpose, tasks, prerequisites, principles, functions, objects, subjects, methodology for evaluating the human resources of an enterprise based on digital competencies, motivation of human resources to the acquisition of digital competences, the main consequences of the implementation

of the company's human resources management strategy based on digital competences. A "pyramid for evaluating digital competencies" is proposed, the use of which will contribute to the step-by-step identification of digital competencies in all business processes of the enterprise, which will contribute to the development of an effective human resources management strategy. It is emphasized the need to use in-house training, which is based on the use of the strategy of anticipatory training of specialists during their entire professional activity.

Keywords: COVID-19, enterprise, strategy, strategic management, human resources, digital competencies.

Formulas: 0, **fig.:** 3, **tabl.:** 1, **bibl.:** 27

Постановка завдання. Пандемія COVID-19 поставила перед власниками бізнесу та топ-менеджерами виклики, пов'язані з необхідністю зміни стратегії управління підприємствами, в тому числі й людськими ресурсами, яка викликана збільшенням частки віддаленої роботи та зростання вимог до цифрових компетенцій персоналу.

Сучасним підприємствам при розробці стратегії управління людськими ресурсами необхідно враховувати свої конкурентні позиції в галузі управління персоналом, щоб визначити свої слабкі сторони, визначити проблеми та сформулювати перспективи для збільшення їх можливостей.

Використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами змінює майже всі аспекти системи управління ними: вимоги до персоналу, система набору та відбору персоналу, мотивації, організації трудових відносин, методів управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поява терміну «людські ресурси» (англ. – «human resources»), з одного боку, пов'язується із заміною категорій «трудова ресурси» (ввів у науковий обіг у 20-х роках ХХ ст. академік С. Г. Струмилін (Струмилло-Петрашкевич)), «кадри» (від фр. cadres – особовий склад), «персонал» (від лат. persona – особа, особистість; personalis – особовий, особистий), у розвинутих капіталістичних країнах [1], а з іншого – з витокami теорії людського капіталу у 60-х роках ХХ ст., у якій почав відбуватися ціннісний підхід до людини-працівника [2]. Історія походження даного терміна є дещо суперечлива й трактується порізно у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі [4].

Але відомо, що термін «людські ресурси» почали активно використовувати у 70–80-х роках ХХ ст. в системі американського менеджменту щодо персоналу підприємств унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві й збагачення підходу «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами» [5-6]. Незважаючи на значне поширення, термін «людські ресурси» у категорійному плані є недостатньо визначеним і у доступних енциклопедичних виданнях не надається його універсальна тлумачна формула.

Зарубіжні науковці М. Армстронг [6], Х. Грехем [7], К. Девіс [8], Ю. Пенц [9], А. Пізам [10], П. Спероу [11], У. Трейсі [12], Т. Шульц [13] під терміном «людські ресурси» розглядають, насамперед, працівників організації та робочу силу у галузевому або територіальному вимірі разом з їх здібностями у контексті сфери діяльності.

Д. П. Богиня та О. А. Грішнова визначають, що «людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі» [14].

У широкому сенсі слова під людськими ресурсами доцільно розуміти усю сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал. ... Таким чином, людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [15].

Результат взаємодії людських ресурсів з іншими зумовлює розвиток суспільства. Тому кількість людських ресурсів та їх якість безпо середньо

впливають на результати їх діяльності та змінюють середовище життєдіяльності, що визначає провідну роль людських ресурсів у процесах соціально-економічного розвитку як окремих країн, так і цивілізації в цілому.

Враховуючи той факт, що в сучасних умовах на розвиток людських ресурсів впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічне управління ними здатне нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію.

Сам термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х рр. ХХ ст. для того, щоб розрізнити поточне управління та управління, котре здійснюється на найвищому рівні. Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться західними фахівцями. Так Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який передбачає реалізацію цілей та забезпечення ефективної діяльності як підрозділів, так і підприємства загалом за допомогою розподілу ресурсів» [16].

Дж. Хіттенс розглядає «стратегічне управління як процес, що має за мету здійснення місії підприємства за рахунок взаємодії підприємства та внутрішнього і зовнішнього оточення» [17]. Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон наголошують, що стратегічне управління спрямоване на «формування і виконання стратегій задля досягнення мети діяльності підприємства, що ґрунтуються на сукупності певних рішень і дій» [18].

Серед вітчизняних науковців питання стратегічне управління людськими ресурсами досліджувала І. Петрова, яка розуміє його «як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі

збереженням соціальноетичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [19].

Оскільки цифрові технології відіграють важливу роль в діяльності підприємств, в стратегічному управлінні людськими ресурсами також необхідно враховувати розвиток цифрових компетенцій персоналу. Цифрові компетентності як вимогу для моніторингу якості персоналу описують В. Куйбіда, О. Петроє, Г. Андрощук, Г. Федулова [20]. Цифрові технології менеджменту людських ресурсів досліджують Н. Нагибіна та А. Щукина [21] та С. Рудакова, Н. Данилевич, Л. Щетініна [22], управління та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства обґрунтовує Й. Ситник [23], а використання моделі корпоративних компетенцій для різних категорій персоналу з метою підвищення ефективності його діяльності – Г. Захарчин [24]. Цифровізація кадрової політики регламентована Кодексом законів про працю України, підтримується державним додатком “Дія”.

Віддаючи належне науковим доробкам зарубіжних та вітчизняних науковців, що досліджували питання стратегічного управління, наразі залишаються недостатньо вивченими проблеми стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка моделі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій.

Виклад основних матеріалів дослідження. Розробку моделі розпочнемо з визначення поняття «стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій», під яким пропонуємо розуміти модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження стратегічних цілей розвитку з його можливостями та інтересами працівників в умовах цифровізації економіки (рис. 1).

Метою стратегічного управління є досягнення стратегічних цілей

підприємства шляхом підвищення цифрових компетенцій людських ресурсів.

Завдання полягають у ідентифікації потенційних цифрових компетенцій, які необхідні людським ресурсам для реалізації стратегічних цілей підприємства та їх формування шляхом мотивації до навчання.

Ґрунтуючись на результатах проведених досліджень з питань віддаленої роботи та цифровізації робочого місця, пропонуємо систематизувати основні передумови необхідності розвитку стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі цифрових компетенцій (рис. 2).



Рис. 1. Модель стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі цифрових компетенцій

Джерело: розроблено автором

Розвиток стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій має ґрунтуватись на *загальних* (комплексність, безперервність, плановість, ощадливість, взаємодія,

поєднання гласності й конфіденційності, компетентність) та *специфічних* (верховенство права, інформаційна прозорість, пріоритет заходів попередження) принципах.

Петрова І. виокремлює три види функцій стратегічного управління людськими ресурсами: загальні, специфічні та часткові.

Загальні функції формують замкнений процес управління, який включає планування, організацію та координацію, мотивацію, аудит, спілкування (комунікації), контроль і передбачає постійну взаємодію та зв'язок усіх функцій.

У стратегічному управлінні специфічні функції реалізують роль і напрями стратегічного підходу до

управління людськими ресурсами підприємства.

До часткових функцій стратегічного управління людськими ресурсами слід зарахувати: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальну та професійну адаптацію персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин [19].

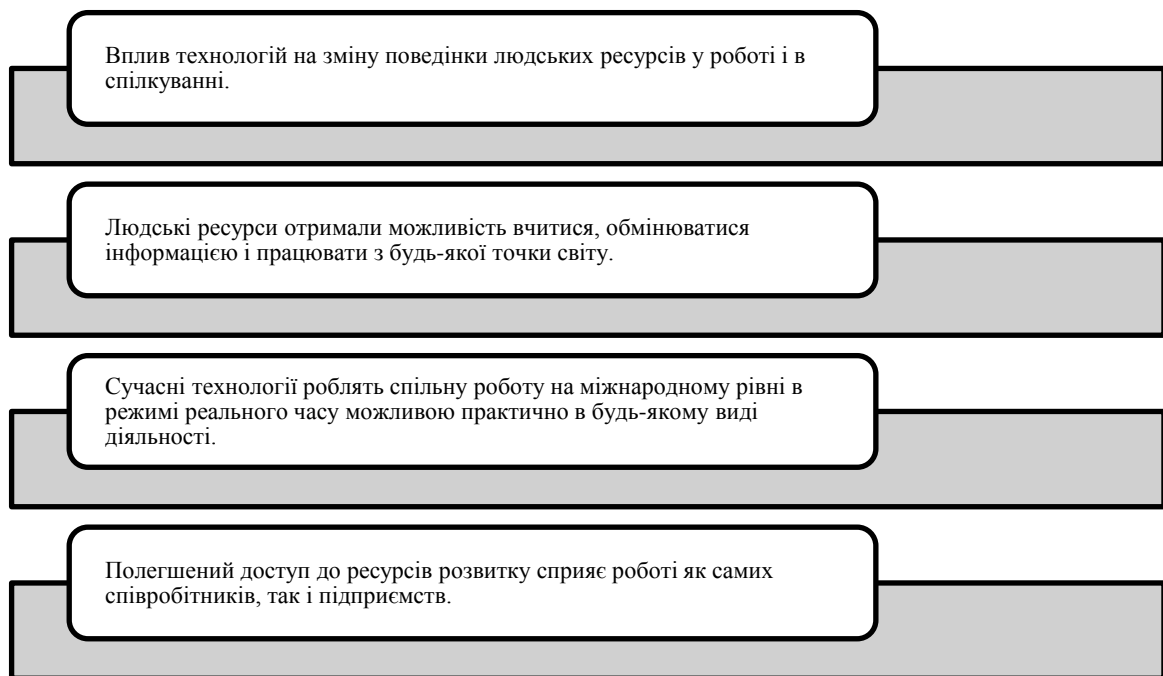


Рис. 2. Передумови необхідності розвитку стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій

Джерело: розроблено автором

Зазначені функції мають бути реалізовані через програму конкретних дій, що будуть сприяти створенню стратегії управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій (табл. 1).

Об'єктами стратегічного управління є саме цифрові компетенції людських ресурсів, які вони повинні мати для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1. Функції стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій

Загальні функції	Специфічні функції	Часткові функції
планування	прогностична	планування потреби в персоналі
організація, координація	цілепокладання	підбір і відбір персоналу
контроль	аналітична	соціальну та професійну адаптацію персоналу
спілкування	цільова орієнтація	навчання й перенавчання персоналу
оцінювання	ресурсне забезпечення	моделювання кар'єри ключових працівників
мотивація	соціальна	регулювання соціально-трудових відносин

Джерело: систематизовано автором на основі [19]

Суб'єктів стратегічного управління пропонуємо розподілити на дві групи:

- суб'єкти, які здійснюють оцінювання наявних та формування потенційних цифрових компетенцій у працівників підприємства – це можуть бути як внутрішні структурні підрозділи підприємства, так і суб'єкти, які працюють на умовах аутсорсингу;

- суб'єкти, які будуть здобувати необхідні цифрові компетенції – це можуть бути трудові ресурси, які працюють на підприємстві на даний час, або такі, які будуть прийняті на роботу на основі наявних у них цифрових компетенцій.

Окреме місце серед елементів стратегічного управління займає розробка *методології* оцінювання людських ресурсів підприємства на основі цифрових компетенцій. Вважаю, що основною складовою такої методології має стати «піраміда оцінювання цифрових компетенцій», використання якої сприятиме поетапному виявленню цифрових компетенцій на всіх бізнес-процесах підприємства, що сприятиме розробці ефективної стратегії управління людськими ресурсами (рис. 3).



Рис. 3. Основні елементи методології оцінювання людських ресурсів підприємства на основі цифрових компетенцій

Джерело: розроблено автором

Оцінювання потенційних потреб підприємства у трудових ресурсах за цифровими компетенціями відбувається шляхом порівняння наявних компетенцій у працівників підприємства з його стратегічними цілями розвитку, що дозволить виявити потенційно необхідні компетенції для подальшого прийняття управлінських рішень.

Оцінювання конкретного робочого місця за цифровими компетенціями

відбувається шляхом встановлення ступеня оснащення робочих місць пристроями та програмним забезпеченням, що дозволяють реалізовувати цифрові компетенції, а також можливостей підприємства для їх модернізації.

Оцінювання конкретного працівника за цифровими компетенціями здійснюється шляхом формування КРІ для конкретної посади, яку обіймає працівник та

встановлення компетенцій, якими він повинен володіти.

Доцільним є вивчення мотивації людських ресурсів до здобуття цифрових компетенцій, яка передбачає як мотивацію з боку підприємства, так і самомотивацію. Насамперед, головною основою формування цифрових компетенцій у працівників має стати внутрішньофірмове навчання, яке базується на використанні стратегії випереджаючого навчання фахівців протягом усієї їх професійної діяльності.

В свою чергу, відповідальність працівника полягає у наступному: отримання загальних професійних знань; власні зусилля, що сприяють просуванню по службі; самооцінка та ініціативність в отриманні спеціальних професійних знань; розвиток особистості; формування власних нематеріальних мотивів до праці.

Вважаємо, що основними наслідками впровадженої стратегії управління можуть стати:

- переосмислення структури підприємства;
- переоснащення підприємства та його документообігу з метою автоматизації;
- врахування особливостей діяльності підприємства при його цифровій трансформації;
- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. У статті досліджено низку наукових праць, присвячених поняттям «людські ресурси», «стратегічне управління»,

«стратегічне управління людськими ресурсами» та «цифрові компетенції персоналу». Це дозволило запропонувати авторське поняття «стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій», під яким пропонуємо розуміти модель перспективного управління підприємством шляхом узгодження стратегічних цілей розвитку з його можливостями та інтересами працівників в умовах цифровізації економіки.

2. У статті запропоновано модель стратегічного управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій, яка включає такі елементи: мета, завдання, передумови, принципи, функції, об'єкти, суб'єкти, методологія оцінювання людських ресурсів підприємства на основі цифрових компетенцій, мотивація людських ресурсів до здобуття цифрових компетенцій, рсновні наслідки впровадження стратегії управління людськими ресурсами підприємства на основі цифрових компетенцій.

3. Запропоновано «піраміду оцінювання цифрових компетенцій», використання якої сприятиме поетапному виявленню цифрових компетенцій на всіх бізнес-процесах підприємства, що сприятиме розробці ефективної стратегії управління людськими ресурсами. Наголошено на необхідності використання внутрішньофірмового навчання, яке базується на використанні стратегії випереджаючого навчання фахівців протягом усієї їх професійної діяльності.

Література:

1. Левицька, О. (2010). Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. № 1. С. 37–42.
2. Починок Н. (2010). Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. № 6. С. 141–144.
3. Haslinda A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. Volume 2/9. pp.180–186.
4. Столярчук Я. М. Глобальні асиметрії економічного розвитку. М-во освіти і науки

України, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. унт ім. В. Гетьмана» К. : КНЕУ, 2009. 302 с.

5. Eidems J. (2010). Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive.- Hampp, München u. Mering. 251 p.
6. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
7. Graham, H. T. & Bennett. R. (1995). *Human resources management*: Print Book, English.
8. Davis K. (1957). *Human Relations in Business* N. Y., pp. 43–44

9. Penc J. (2000). *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja wydawnicza «Placet». С. 5.
10. Pizam A. (2005). *The International Encyclopedia of Hospitality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. 324–325.
11. Sparrow P. (2004). *Globalizing human resource management* / P. Sparrow, Ch. Brewster, H. Harris, London: Routledge. p. 154.
12. Tracey W. R. (2004). *The Human Resources Glossary : The Complete Desk Reference for Hr Executives, Managers, and Practitioners.*, 3rd ed. Boca Raton, Fla. : Saint Lucie Pr. p. 322.
13. Shultz T. (1968). *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*. N.Y., vol. 6.
14. Богиня, Д. П. & Гришнова, О. А. (2000). *Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес.* 313 с.
15. Сардак С. Е. (2012). *Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : моногр. Д. : Вид-во ДНУ, 2012.* 460 с.
16. Schendel D. E. & Hatter K. J. (1972). *Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding*. August. P. 4.
17. Higgins J. M. (1983). *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*. JChicago : The Dryden Press. 237 p.
18. Pearse J. A. & Robinson R. B. (1985). *Strategic Management*. Homtwood III : Richard D. Irwin, 1985.
19. Петрова І. Л. (2013). *Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ.* 466 с.
20. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу (2019): аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ. 28 с.
21. Нагибина Н. І., Шукина А. А. (2017). *HR-Digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. Науковедение: інтернет-журнал, Т. 9.* 17 с. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search>
22. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. (2020). *Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. № 1.* С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.
23. Ситник Й. С. (2017). *Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія.* Львів: Видавництво Львівської політехніки.
24. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. (2017). *Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. № 4.* С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15.
25. Мігус, І., & Коваль, Я. (2021). *Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (62), 159–165.* <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>
26. Мігус, І. (2023). *Основні тенденції розвитку індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави: міжнародний аспект. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 52–59.* <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59>
27. Mihus, I., Gupta, S.G.(2023). *The main trends of the development of the digital economy in the EU countries. The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 230p.* PP. 23-41, [10.36690/DIFTDE-2023-23-41](https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-23-41).