

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

ШАЛЕНИЙ Володимир¹, ЗЕЛЕНЯК Василь², ФАДЕЕВ Олександр³

¹Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

²Одеський національний технологічний університет,
<https://orcid.org/0009-0000-6140-2634>

³Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

В сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є одним з визначальних факторів економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживання, зумовлюють зростання діджиталізації в усьому світі. Цю статтю присвячено проблемі розвитку персоналу на виробничому підприємстві у стратегічній та поточній площині. Розглянуто роль стратегій розвитку персоналу у сучасних умовах господарювання, вплив діджиталізації на технології управління персоналом, навчання персоналу як напрямку розвитку персоналу в сучасних умовах. Швидка трансформація таких технологій, економічні та соціальні умови та економіка знань вимагає перегляду важливих аспектів управління на рівні підприємства. Управління персоналом відіграє важливу роль у цифровій трансформації бізнесу, забезпечуючи єдність дій та залученість персоналу до впровадження змін, попередження опору, удосконалення корпоративної культури і високу якість людського капіталу. У той же час, змінюючись та розвиваючись завдяки цій же цифровізації, на основі впровадження новітніх HR-технологій, оптимізації HR-процесів. Доведено, що цифрова реальність змушує підприємства для свого розвитку покращувати цифровізацію роботи як всередині компанії, так і за її межами. Перспективні HR-менеджери повинні мати у своєму розпорядженні сучасні технології та вміти ними ефективно управляти. На них покладається побудова основних HR-процесів та ефективне управління ними. Перехід на роботу з персоналом в цифровому форматі включає в себе безліч варіантів взаємодії роботодавців з працівниками, платформ та інструментів для побудови гнучких організацій і створення робочих місць нового типу. Запропоновано стратегію розвитку персоналу та розроблено заходи щодо її реалізації, спрямовані на впровадження системи навчання та розвитку персоналу. Цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, діджиталізація цього процесу відбувається також кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу в управлінні талантами до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз і вироблення на цій основі ефективної стратегії діджиталізації.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, стратегія розвитку персоналу, діджиталізація управлінських процесів, технології управління персоналом, навчання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах функціонування підприємств значно зросла роль людського чинника, який поряд із технологіями та інформацією тепер багато в чому зумовлює їх ефективність та конкурентоспроможність. Розвиток персоналу – це ключовий діапазон діяльності сучасного управління персоналом. Поняття розвитку персоналу є відносно новим, проте широко використовується у практиці сучасних підприємств. Знання працівників поступово застарівають, тому їх потрібно оновлювати та розвивати відповідно до розвитку тих областей знання, які вони зустрічають у своїй роботі. Це обумовлює актуальність питань управління та розвитку персоналу як у стратегічній перспективі, так і у поточному функціонуванні.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кадрового забезпечення завжди перебували в центрі уваги багатьох науковців, більшість з яких наголошують на важливості якісного кадрового забезпечення підприємств та організацій для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації займалися такі науковці як Балусева О. В., Снопенко Г. В., Бей Г. В., Серета Г. В., Борисяк О. У своєму дослідженні показують новітні технології в економіці персоналу, розглядаючи, як засоби автоматизації використовуються на всіх етапах управління персоналом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації та розробка заходів щодо її реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток персоналу - система заходів, пов'язаних між собою, у тому числі які містять розробку стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління кар'єрою та кар'єрним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування культури організації. Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим формування співробітників, відповідальних потребам підприємства, і, водночас, вивчення та розвитку продуктивного і освітнього потенціалу співробітників підприємства. Цей процес придбає певні особливості в умовах діджиталізації, коли технології управління персоналом відіграють велику роль у реалізації політики організації.

Питання управління персоналом з кожним роком все більше привертають увагу через зміну розуміння ролі особистості в діяльності підприємства, оскільки люди, їх знання, вміння, досвід, ініціативність та наполегливість цінюються як життєво значущий ресурс підприємства. Персонал – це конкурентний ресурс підприємства, його багатство, яке потрібно розвивати разом з іншими ресурсами задля успішної реалізації цілей підприємства. Зараз по всьому світу, поруч з технологіями та методами організації виробництва,

підприємства досягають високої конкурентоспроможності за допомогою забезпеченості кваліфікованою робочою силою, високого ступеня мотивації співробітників, організаційної структури та форми праці, які дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності самих працівників та більш продуктивно використовувати їх потенціал. Все це обумовлює актуальність питань стратегічного управління персоналом, що передбачає управління створенням конкурентоспроможного персоналу підприємства, враховуючи постійні зміни зараз і в майбутньому, як во внутрішньому середовищі підприємства, так і в оточенні, що дає можливість підприємству не тільки виживати в складних умовах, але й продовжувати розвиватися та досягати поставлені цілі (поточні та перспективні).

Провідна мета управління персоналом полягає в поєднанні плідного навчання персоналу, постійному підвищенні його кваліфікації та трудової мотивації, направлених на розвиток здатностей працівників задля вирішення завдань, які поставлені перед підприємством в цілому та окремими його підрозділами. Отже стратегія управління персоналом – комплекс заходів, що розроблені на підприємстві, які є необхідними задля здобутку перспективних цілей щодо створення високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу та урахування ресурси, які є наявними на підприємстві.

Головними характерними рисами стратегії управління персоналом вважають: її довгостроковий характер; зв'язок із загальною стратегією підприємства, врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу.

Уведення стратегії управління персоналом можливе за умови використання різних інструментів: планування кадрів, розробка планів розвитку персоналу, враховуючи його навчання та кар'єрне зростання, розв'язання соціальних проблем, мотивація та винагорода. Стратегія розвитку персоналу безпосередньо має зв'язки зі стратегією управління персоналом та загальною стратегією управління організацією.

Головною є загальна стратегія управління підприємством, отже і стратегія управління персоналом, і стратегія розвитку персоналу мають бути розроблені на її основі і задля її запровадження. Поняття «розвиток персоналу» можна охарактеризувати як систему методів, інструментів та організаційних структур, які спрямовані на якісне зростання працівників для підготовки їх до здійснення нових функціональних обов'язків, просування по службі, формування резерву керівників і загального розвитку підприємства.

Розвиток персоналу відіграє важливу роль в управлінні трудовими ресурсами на підприємстві. Однак він може бути ефективним лише в тому випадку, коли він органічно вписаний в загальну систему управління персоналом та взаємопов'язаний з іншими її функціями. Крім того, цілі розвитку персоналу на повинні суперечити стратегічним цілям підприємства.

Отже мета розвитку персоналу полягає в забезпеченні підприємства такими працівниками, які мають необхідні якісні характеристики, за якими відповідають його цілям та стратегії розвитку.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, які передбачають оцінювання кадрів задля забезпечення виробничої адаптації, проведення атестації персоналу, планування трудової кар'єри співробітників, стимулювання розвитку персоналу тощо. Елементи процесу розвитку персоналу підприємства представлені на рис. 1

Під стратегією розвитку персоналу розуміється сукупність організаційних дій, що здійснюються по відношенню до персоналу особами, які приймають управлінські рішення в організації, та орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації.



Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Представлені елементи системи розвитку персоналу підприємства, звичайно, можуть бути присутні не на кожному підприємстві. Структура системи управління розвитком персоналу значним чином залежить від розмірів організації, оскільки, наприклад, на малих підприємствах відсутня потреба у формуванні кадрового резерву, а виробнича адаптація нових співробітників зазвичай є простішою та не потребує проведення особливих заходів. Крім того, на побудову системи розвитку кадрового потенціалу значно впливає специфіка діяльності підприємства. Так, підприємство, що надають послуги, зазвичай більше відчувають потребу у постійному навчанні своїх працівників, оскільки в цьому випадку споживачі оцінюють не лише кінцевий результат, як, наприклад, продукт, а й технологію надання послуги, яка має бути сучасною та конкурентоздатною.

До основних напрямів розвитку персоналу відносять особистісний розвиток, соціальний та професійний розвиток. Переваги кожного з напрямів розвитку персоналу наведено на рис. 2.

Необхідність створення стратегії розвитку персоналу пов'язана з впливом наступних чинників:

- ✓ реорганізація, злиття або поглинання організації;
- ✓ зміна стратегії організації, що призводить до появи нових вимог до якостей та характеристик персоналу;
- ✓ потреба в забезпеченні лідерських позицій підприємства на ринку;
- ✓ присутність питань в процесі та системі управління персоналом;
- ✓ швидкість застарівання знань, що обумовлює потребу у систематичному оновленні;
- ✓ наявність потреби та бажання у персоналу власного розвитку з метою реалізації свого професійного потенціалу.

Однак, виконання стратегії розвитку персоналу досягне успіху за певних умов:

- ✓ на підприємстві має бути потреба в розвитку персоналу на сучасний момент й в майбутньому;

✓ на підприємстві має бути створена система мотивації до розвитку, визначені компетентності, здібності, тобто у співробітників має бути певний потенціал професійного та особистого розвитку;

✓ безпосередньо працівники мають бути зацікавлені у власному розвитку.



Рис. 2 Переваги наявності основних напрямів розвитку персоналу

Розробку стратегії розвитку персоналу можна представити у вигляді послідовних етапів. Схему формування стратегії розвитку персоналу наведено на рис. 1.

Розробка та впровадження стратегії розвитку персоналу на наведеними етапами дозволить отримати працівників, які відповідають вимогам загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток та поширення діджиталізації впливає не тільки на всі сфери діяльності людини, але і на організацію та способи ведення бізнесу, до яких відносяться сервіси за наданням онлайн-услуг, електронних платежів, інтернет-торгівлі, краудфандингу, електронної торгівлі та ін. Цифрова трансформація впливає і на виникнення нових професій, а, наслідком є виникнення нових знань і компетентностей, якими повинні володіти люди, що живуть в умовах цифрової економіки. Головна мета діджиталізації полягає у досягненні цифрової трансформації галузей, які вже існують та формуванні нових галузей економіки, а також перетворенні різних ділянок життєдіяльності у такі, що є більш ефективними та сучасними [45]. Цифрова трансформація процесів дозволяє підвищувати швидкість прийняття рішень, збільшити варіативність процесів в залежності від потреб і особливостей клієнта, знизити чисельність залучених в процес співробітників.

В умовах діджиталізації технології управління персоналом відіграють велику роль у реалізації політики організації. Використання цифрових технологій спростили та прискорили збір і передачу інформації, а також спілкування зі співробітниками. Що ще більш важливо, у них є можливість зменшити адміністративне навантаження на окремі кадри, для того щоб вони могли краще зосередитися на більш значущих кадрових функціях, таких як надання менеджерам досвіду, необхідного для прийняття більш ефективних рішень, пов'язаних з HR. Багаточисленні дослідження, показують, що технології підприємства, які ефективно використовують цифрові засоби для менеджменту персоналу, мають значні переваги порівняно з тими, які цього не роблять.

В даний час питання, присвячені управлінню людськими ресурсами, займають важливе місце в загальній стратегії управління організацією. В умовах високої конкуренції персонал є основним суб'єктом-об'єктом управління, що володіє стратегічним значенням. Цифрові

трансформації, що знаходяться в економіці, відкривають можливості для модернізації технологій роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Серед відомих digital-технологій можна відзначити такі як штучний інтелект, віртуальна реальність, великі дані, блокчейн, зовнішнє сховище та інтернет-сховище.

Введення даних цифрових технологій у HR-сферу дозволяє багаторазово підвищити ефективність управління людьми, що незмінно приведе до підвищення продуктивності праці та кадрового потенціалу організації.

Впровадження цифрових технологій в процес управління людськими ресурсами дозволяє організувати зручне цифрове середовище для персоналу. Так, наприклад, процеси адаптації персоналу можуть бути автоматизовані за допомогою штучного інтелекту. Чат-бот може відповідати на питання, знайомити новачків з внутрішніми документами організації, надавати необхідну інформацію та ресурси для комфортного перебування на посаді. Також система штучного інтелекту здатна досліджувати та аналізувати навички, поведінку та дії найбільш ефективних співробітників, і на основі цих даних виробляти освітні траєкторії для персоналу. Шляхом впровадження віртуальної та доповненої реальності в процеси навчання персоналу можна вивести якість навчання на новий рівень, а сам процес зробити інтерактивним і цікавим.

Дана технологія дозволяє моделювати реальні ситуації у віртуальному просторі, за допомогою чого відбувається повне завантаження персоналу в навчальне середовище, в якій вони мають можливість опрацювати свої навички. Загальні технології дозволяють вивантажувати інформацію у віртуальний простір, доступ до якого є у кожного із співробітників. Таким чином можна, наприклад, організувати навчання персоналу у вигляді онлайн-платформи, що містить каталог курсів і показує успішність кожного співробітника. На базі блок-чейна можливе створення сервісу, що містить резюме, сертифікати, дипломи та професійні досягнення запитувачів, що допоможе скоротити час, затребувані HR-спеціалістами на пошук відповідних кандидатів і перевірку достовірності інформації про них.

Отже впровадження цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами має позитивні сторони. Так, наприклад, автоматизація та оптимізація робочих процесів дозволяє знизити навантаження з HR-відділу, а самі HR-фахівці завдяки діджиталізації отримують ефективні інструменти для роботи з персоналом. Знижуються витрати на управління персоналом, оскільки немає необхідності розширювати штат HR-фахівців – багато рутинних операцій можуть виконуватися в автоматичному режимі, наприклад, за допомогою штучного інтелекту. Особливо це актуально для великих компаній, для яких впровадження цифрових технологій дозволяє тримати в HR-штаті всього десятки співробітників, що економить компанії мільйони гривень. До того ж цифровізація дозволяє виключити людський чинник у здійсненні багатьох операцій, тому що програми, додатки та сервіси завжди виконують чіткі стандарти, рідко видають помилки, вони не схильні до втоми, а їх працездатність не ставиться в залежність від безлічі чинників, як у випадку з людиною. Ще однією перевагою є економія часових ресурсів. Одна програма здатна виконати значний обсяг роботи за незрівнянно менший час, чим якби роботу виконувала людина.

Цифровізація бізнес-процесів вивільняє час працівників для вирішення більш складних і творчих завдань і одночасно значно підвищує вимоги до їхньої кваліфікації.

Однак цифровізація HR-процесів надає не тільки переваги, але має й певні недоліки та ризики. До недоліків можна виділити відносно високу вартість впровадження digital-технологій. Деякі організації не мають достатнього бюджету для модернізації та автоматизації HR процесів. Однак варто зазначити, що витрати на цифровізацію слід розглядати як довгострокові інвестиції, які не тільки окупляться, а й принесуть у майбутньому прибуток бізнесу.

Наступним недоліком є ризик скорочення робочих місць, які вимагають середньої та низької кваліфікації, внаслідок повної автоматизації трудових процесів. Ще одним недоліком є висока вартість помилок. На жаль, жодна система не застрахована від помилок і навіть інноваційні технології можуть давати збої. Незначна помилка, допущена при побудові алгоритмів, може призвести не тільки до втрати грошових ресурсів, а й втрати важливої інформації та даних. Також при діджиталізації HR-процесів особливу увагу варто приділяти питанням цифрової безпеки, оскільки інформація, представлена у віртуальному просторі, часто схильна до кібератак різного характеру.

Слід зазначити, що для цифровізації сфери управління персоналом організаціям не обов'язково самостійно займатися розробкою необхідних сервісів та програм. Сьогодні на ринку вже існує безліч цифрових продуктів, призначених для роботи з персоналом, та їх кількість з кожним днем зростає.

Таким чином, впровадження digital-технологій у сферу управління людськими ресурсами має величезний потенціал. Лідером чинників, які впливатимуть на HR-сферу в найближчі кілька років, є саме цифрова трансформація, що відбувається у світі. Цифрові інструменти дозволяють організувати ефективну роботу з персоналом, автоматизувати та модернізувати багато робочих процесів, а також знизити грошові та часові витрати на вирішення важливих HR-завдань.

Застосування сучасних підходів до управління HR-процесами передбачає розв'язання таких завдань:

- покращання хисту працівників адаптації до змін;
- збільшення продуктивності праці;
- розвиток персоналу через формування здатності швидко та результативно навчатись та посилювати кваліфікацію;
- мотивування до розвитку у співробітників аналітичних, критичних, креативних здібностей та стратегічного мислення;
- формування на підприємстві творчого клімату задля підтримки креативних ідей та ухвалення нестандартних рішень, покращення єдності колективу;
- зосередження уваги на інтересах не тільки підприємства, але й кожного працівника.

Порівняння традиційної та цифрової моделі управління персоналом наведено на рис. 4

Отже цифрова модель управління персоналом краще відповідає складним умовам функціонування підприємств та адаптована для онлайн-роботи в таких умовах (воєнні дії або складні умови карантину). Необхідність підтримки конкурентоспроможності вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни в умовах діяльності та впровадження сучасних моделей в процес управління персоналом. Digital HR – це не тільки автоматизація та оцифровка традиційних функцій управління персоналом, а й модернізація цих функцій на основі нового цифрового ділового мислення з акцентом на людей і ефективність роботи.

Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані)
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу;	TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання);
Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу; Управління персоналом; Корпоративна культура	Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В сучасних умовах зростає роль та значення управління персоналом та розробка стратегій щодо його розвитку. Особливо на цей процес впливає діджиталізація процесів. З одного боку, діджиталізація економічних процесів у сучасних обставинах розвитку стає необхідною, вирішує безпекове питання та виконує роль драйвера, а, з іншого, – цей процес утворює нові виклики, проблеми та має свої особливості. Разом з тим, відбувається зміщення акцентів у бік діджиталізації, етичних аспектів управління, що змушує керівників підприємств зосереджувати свою увагу не тільки на проблемах зростання короткострокових економічних показників, але й питаннях, пов'язаних з екологізацією суспільства, розвитком персоналу, корпоративної культури, креативних підходів до ведення бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf.
2. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
3. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
4. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
5. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
6. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 264–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28.
8. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 216–222. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf).
9. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.

REFERENCES:

1. Baluieva O. V., Snopenko H. V. Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom: suchasni trendy. Efektyvna ekonomika. 2020. № 12. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf.
2. Bei H.V., Sereta H.V. Transformatsiia HR-tekhnologiih pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia. 2019. № 2 (34). S. 93–101.
3. Bykova A. L., Lobza A. V., Pylhun A. R. Rozroblennia antykrizovoi prohramy upravlinnia personalom yak stratehiia podolannia biznes-problem pidpriemstva. Derzhava ta rehiony. 2022. № 1 (124). S. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
4. Borysiak O. Didzhytalizatsiia u systemi upravlinnia personalom pidpriemstv. Ekonomichni i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v KhKhI stolitti: natsionalna viziia ta vyklyky hlobalizatsii : zb. tez dop. XV Yuvileinoi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh (Ternopil, 29-30 bereznia 2018 r.). Ternopil : TNEU, 2018. S. 76–78.
5. Boida S. Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinnia personalom pidpriemstv u nestabilnykh zovnishnykh umovakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
6. Brych V. ta in. Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv : monohrafiia. Ternopil : VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 2020. 212 s.
7. Brintseva O.H., Bilovus O.S. Informatsiini tekhnologii v upravlinni personalom pidpriemstva: suchasni tendentsii. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2018. № 1. S. 264–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28.
8. Briukhovetskyi Ya. S. Motyvatsiia rozvytku tsyfrovnykh navychok ta kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstv. Ekonomichni visnyk Donbasu. 2021. № 2(64). S. 216–222. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf).
9. Vinichenko I. I., Diachenko N. K., Lapa V. O. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia kadrovym potentsialom ahrarnykh pidpriemstv. Ahrosvit. 2021. № 5–6. S. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.

IMPLEMENTATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

SHALENYI Volodymyr¹, ZELENYAK Vasyi²

¹Odesa National Technological University

²Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

In modern market conditions, the digitization process is one of the determining factors of enterprises' economic growth and society as a whole. Changes in the external environment, in particular technological transformations, the strengthening of information processes, the formation of new consumption requests, cause the growth of digitalization throughout the world. The article is devoted to the problem of personnel development at a manufacturing enterprise at a strategic and production level. The role of strategic personnel development in the current minds of government, the influx of digitalization on personnel management technologies, and the direct development of personnel in the current minds are examined. The rapid transformation of such technologies, economic and social conditions, and the knowledge economy require a review of important aspects of management at the enterprise level. It has been proven that the digital reality forces enterprises to improve the digitalization of work both inside and outside the company for their development. Prospective HR managers must have modern technologies at their disposal and be able to manage them effectively. They are responsible for the construction of basic HR processes and their effective management. Human resources management plays an important role in the digital transformation of business, ensuring the unity of actions and staff involvement in the implementation of changes, prevention of resistance, improvement of corporate culture and high quality of human capital. At the same time, changing and developing thanks to the same digitalization, on based on the introduction of the latest HR technologies, optimization of HR processes. The transition to digital HR includes a multitude of employer-employee engagement options, platforms and tools to build agile organizations and create new types of workplaces. The development strategy was assigned to the personnel and the approaches to its implementation were divided, direct to the implementation of the system and development to the personnel. Digital transformation of business affects personnel management, digitization of this process also occurs in several ways: from the stages of recruitment and recruitment to talent management to automate HR and data management processes. At the same time an effective process of digital transformation of personnel management at the enterprise involves taking into account existing opportunities and threats and developing an effective digitalization strategy on this basis.

Key words: *personnel, personnel management, personnel development strategy, digitalization of management processes, personnel management technologies, innovation.*