

УДК 005.3:334

DOI: <https://doi.org/10.60022/2224-6282/192-1>**Гринько Т. В.**доктор економічних наук, професор
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**Grynko Tatyana**Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Базик О. В.**

головний інженер Corezoid. Inc

Bazyk OleksandrSenior Engineer Corezoid. Inc
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4279-1460>**Іванов К. Р.**

магістр

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Ivanov Kyrylo

master

Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8935-5897>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У цій статті розглядається концепція цифрового управління людськими ресурсами та пов'язані з нею концепції, такі як: оцифрування управління людськими ресурсами, цифрова трансформація управління людськими ресурсами та цифровий збій управління людськими ресурсами. Метою статті є дослідження концептів стратегічного управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. Типологія пропонує точні та економічні ідеальні типи, які впорядковують і класифікують явища, що пов'язані з цифровим управлінням людськими ресурсами. Зазначено, що термінологія та типологія пояснюють концепцію цифрового управління людськими ресурсами та пов'язані концепції; розкривають цифрове управління людськими ресурсами як еволюційний прогрес попередніх концептуалізацій технологічного управління людськими ресурсами та забезпечують концептуальну основу для майбутньої роботи над цифровими людськими ресурсами.

Ключові слова: цифрове управління, людський ресурс, підприємницька діяльність, цифрова трансформація, еволюція

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE SPHERE OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

The purpose of the article is to study the concepts of strategic management of human resources in the field of entrepreneurial activity. It was found that five factors stimulate the digital transformation of human resources management in the concept: internal digital needs of customers, digital innovations in the industry, challenges of competitors, management of digital innovations and needs of the digital era. It is noted that the essence of the digital transformation of human resources management is implemented in the digital workplace, digital processes of human resources management and digital services for employees. Investment in human capital has always been considered a productive investment. The digital economy has increased the urgency of increasing labor productivity through the transformation of human management mechanisms. Companies that are actively implementing

changes in HR management do not lose competitiveness in the market and occupy a leading position in their areas of activity. In general, the digitalization of human resource management has undergone certain evolutionary stages — from Personnel Management with a predominant accounting function to the Human Capital Management with an emphasis on creating competitive advantage. Companies cannot simply introduce new technologies and count on the positive results of business development, not taking into account the way of working and expectation of staff. Managers who change employees' thinking and bring up innovative culture in people, lay a solid basis for digital transformation. Digital organizations develop in several directions: enterprise, environment and enablement. Updated practices, supported by a new type of managers with a new way of thinking, help to strengthen and develop innovative teams. In the aspect of human resource management has capabilities, it provides digital transformation by offering technologies capable of controlling real-time labor performance, introducing innovations. Thus, the use of digital technologies in a company with young employees is a method of motivating and increasing the interest of young employees (especially Generation Z) in work. In addition, it is possible to note the positive impact of digitization of the personnel management process on the improvement of the company's HR brand.

Key words: digital management, human resource, entrepreneurial activity, digital transformation, evolution

JEL Classification: M12, J23

Постановка проблеми. Такі поняття, як «оцифрування», «оцифралізація», «цифрова трансформація» або «цифрові зриви», в даний час входять до числа найвидатніших та найвідоміших термінів. Такі поняття позначають постійно зростаюче використання технологій та відповідні суттєві зміни в численних областях бізнесу та суспільства. Це поняття також стосується області управління людськими ресурсами (HRM). Концептуальні компоненти, такі як «трансформація» та ще більше «зриву» означають суттєві зміни для HRM, натякаючи на явну значне значення цих понять.

Огляди досліджень загальної оцифрування розкривають певний набір категоризацій та рамок для уточнення різних понять. Більше того, огляди досліджень також пропонують певні категоризації та рамки на основі розглянутої літератури. Однак повністю розроблена явна типологія цифрових організацій відсутня. Таким чином, парсимонічна типологія цифрових організацій розробляється в наступному. Розглядаються методичні пропозиції щодо розвитку типології. Як і будь-яка типологія, мета — сприяти розумінню основного організаційного явища, а не описувати та класифікувати реальні організації. Таким чином, типологія тестує з численних аспектів реальних організацій, підкреслює аспекти, що стосуються розуміння з іншого.

Для розробки типології застосовується неявна категоризація, притаманна літературі з оцифрування. Загальна література обговорює оцифрування в різних етапах з різними, згодом зростаючими рівнями оцифрування операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В даний час ці поняття часто використовуються неявним, неоднорідним та розповсюджувальним способом. По-перше, автори часто використовують поняття неявно [1–3]: вони не пропонують явних визначень, а припускають, що читачі розуміють передбачуване значення. По-друге, автори використовують концепції гетерогенним чином [4–6]: використовують

поняття з численними, а іноді і суперечливими розуміннями (наприклад, розуміння цифрового зриву). По-третє, автори часто використовують поняття розповсюджується [7–8]: використовують нові концепції для позначення відомих старих явищ.

Ясність понять, однак, важлива з різних взаємопов'язаних причин. По-перше, концептуальна ясність важлива для запобігання простому розповсюдженню понять. Потрібно забезпечити, що цифровий HRM (і пов'язані з цим поняття) не просто представляє «нові позначення для старих явищ». В іншому випадку нові поняття просто використовуються як синоніми встановлених понять і, особливо, помітна концепція електронної (E-HRM). По-друге, концептуальна ясність необхідна, щоб уникнути плутанини та непорозуміння. Потрібно забезпечити, щоб дослідники людських ресурсів (HR) поділили спільне розуміння, яке сприяє взаємному спілкуванню на цифровому HRM. По-третє, концептуальна ясність необхідна для уникнення недоліків досліджень. Використання неправильно визначених концепцій слід уникати, оскільки вони не допускають точних операціоналізацій та призводять до розрізнених результатів досліджень цифрового HRM.

Саме ця стаття спрямована на концептуальне уточнення цифрових HRM та пов'язаних з ними понять. Для цього стаття розробляє термінологію та типологію цифрового HRM. Розробка термінології є початковим кроком уточнення, який пропонує точні та парсимонічні визначені поняття та взаємозв'язки між ними, в свою чергу, пропонуючи основне розуміння. Розробка типології є подальшим кроком роз'яснення, який пропонує точні та парсимонічні ідеальні типи, які замовляють та класифікують явища, пов'язані з цифровим HRM, ще більше поглиблюючи їх розуміння. Разом запропонована термінологія та типологія можуть уточнити поняття цифрового управління персоналом та пов'язані з ними концепції та забезпечити концептуальну основу для подальшої роботи на цю тему.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження концептів стратегічного управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності.

Вклад основних результатів дослідження. Основна мета — збільшити швидкість, зменшити витрати та підвищити якість організаційних операцій. Приклади включають застосування інформаційних систем для управління обробкою замовлення або контролем запасів. Стратегічні цілі організації не підтримуються цим ідеальним типом.

Ідеальний тип характеризується стратегічним узгодженням цифрових технологій. Цей ідеальний тип виходить за рамки простої експлуатаційної експлуатації та спрямований на підтримку виконання стратегії. З цією метою цифрові технології узгоджуються зі стратегічними цілями для систематичного підтримки виконання організаційної стратегії, такої як лідерство витрат або диференціація. Таким чином, стратегічне узгодження передбачає використання потенціалів оцифрування після формулювання бізнес-стратегії. Таким чином, функціональні стратегії цифрових технологій є похідною для бізнес-стратегій цього ідеального типу. Наприклад, організації, які приймають прибуток стратегії «проспектора» від аналітичних технологій (наприклад, складів даних, що пропонують систематичну інформацію про ринки), поки ті приймають інші бізнес-стратегії не може скористатися такими ж технологіями. Таким чином, цей ідеальний тип описує першу різноманітність стратегічних цілей за допомогою оцифрування.

Інший ідеальний тип характеризується стратегічною інтеграцією цифрових технологій. Цей ідеальний тип виходить за рамки стратегічного вирівнювання, оскільки цифрові технології вже безпосередньо інтегровані у формулюванні стратегії. Загальною метою є використання потенціалів оцифрування для створення нових можливостей для бізнесу та визначення пов'язаних стратегій. Функціональні стратегії щодо цифрових технологій вже не є похідними, але інтегровані з бізнес-стратегіями, отримано синтез функціональних цифрових технологій та бізнес-стратегій — це стратегія цифрового бізнесу.

Наприклад, «оцифрована стратегія рішення» спрямована на переформулювання ціннісної пропозиції виробничої компанії шляхом інтеграції комбінації продуктів та пов'язаних з цим цифрових послуг на основі даних. Зрозуміло, що цей ідеальний тип характеризується найвищим ступенем оцифрування, оскільки стратегія та основна мета організації є цифровими.

Розроблена типологія являє собою класичний тип типології: два ідеальних типів, що характеризуються мінімальною та максимальною оцифруванням, є відповідними кінцевими точками цього континууму. Між ними розташовані ще два ідеальні типи з послідовно збільшенням інтенсивності оцифрування. Оцифралізація організацій починається з другого

ідеального типу і поступово посилюється до четвертого ідеального типу. Хоча концепція цифрових організацій залишається досить широкою на простому термінологічному рівні, три чітко різні підкатегорії цифрових організацій можна відрізнити на основі типології. Ці три типи забезпечують конкретність та категоризацію цифрових організацій.

Виконання раніше сформульованих стратегій, заснованих на цифрових технологіях, передбачає зміни. Однак формулювання та виконання цифрових організаційних стратегій передбачає більш систематичні та фундаментальні зміни. Навпаки, концепція цифрових зривів обов'язково не виявляє відношення до типології цифрових організацій, оскільки цифрове зрив не призводить до цифрових, а маргіналізованих організацій.

На основі вищезазначеної типології можна обговорити передачу до домену HRM. Знову прицілюючись до парсимонічного набору порівнянних розмірів опису, є очевидні аналоги організаційних операцій та стратегій в HRM. Пошук організаційної стратегії — це стратегія HR, яка розуміється як навмисний план додавання цінності організації шляхом підтримки загальних стратегічних організаційних цілей. Використання стратегій та практики персоналу як розміри опису та оцифрування або недигіталізацію цих значень призводять до парсимонічної типології з чотирма ідеальними типами.

Не застосування цифрових технологій є першим ідеальним типом. Як головна характеристика, цей ідеальний тип є повністю аналогом; тобто, ні практика HR, ні стратегія HR не підтримуються цифровими технологіями. Знову ж таки, хоча не є цифровим ідеальним типом, це було необхідно для типології цифрового HRM, оскільки виявлення оцифралізації HRM не є обов'язковим.

Оперативне застосування цифрових технологій становить другий ідеальний тип. Як основна характеристика, для підтримки оперативних практик управління персоналом використовуються цифрові технології, такі як набір або компенсація для цього ідеального типу. Ця підтримка реалізується шляхом автоматизації практик HR з метою зменшення їх витрат та покращення їх якості. Стратегічні цілі не підтримуються цим ідеальним типом.

Стратегічне узгодження цифрових технологій становить третій ідеальний тип. Знову ж таки, цей ідеальний тип спрямований на цифрову підтримку фази виконання, але не формулювання стратегій HR. Таким чином, загальна ідея надання цінності розробляється без врахування потенціалів оцифрування.

Після сформульованої стратегії HR, похідний другий крок стосується вирівнювання цифрових технологій із стратегією HR для підтримки та виконання її. Хоча конкретна технологія, що використовується, залежить від конкретної стратегії, технології часто стосуються набору, управління ефективністю, компенсації та/або розвитку працівників.

Наприклад, організації, які, виходячи з бізнес-стратегії «проспектора», проводять стратегію «внутрішнього ринку праці», вкладають значні кошти в навчальні технології, які підтримують та впроваджують стратегію.

Стратегічна інтеграція цифрових технологій становить четвертий ідеальний тип. Цей ідеальний тип інтегрує цифрові технології вже на фазі формування стратегії, безпосередньо базуючи ціннісну пропозицію HRM щодо потенціалів оцифрування.

Таким чином, наведена типологія також заснована на оцифруванні з двома ідеальними типами з мінімальною та максимальною оцифралізацією як кінцеві точки. Знову ж таки, оцифралізація HRM починається з другого ідеального типу і поступово посилюється до четвертого ідеального типу.

Більше того, що стосується цифрової трансформації HRM, добре встановленій аргументації стверджує, що оперативне застосування цифрових технологій передбачає звільнення фахівців з персоналу від оперативних навантажень, що з його боку дозволяє стратегічну діяльність фахівців з персоналу.

Однак у цьому випадку не цифрові технології, а люди сприяють трансформації. Отже, оперативне застосування цифрових технологій може означати людську, а не цифрову трансформацію HRM. Таким чином, цифрова трансформація знову починається з третього ідеального типу, але знову повністю проявляється лише з четвертим ідеальним типом. Систематичне узгодження цифрових технологій із стратегіями кадрів відповідно до третього ідеального типу систематично змінює засоби, за допомогою яких HR створює цінність.

Злиття управлінського та технічного виміру HRM, що передбачається цим типом, буде супроводжуватися складними, глибокими і, таким чином, трансформаційними змінами HRM.

З точки зору часу, грошей та ефективності, комп'ютеризовані підходи до підбору персоналу перевершили їх більш традиційних колег у багатьох сучасних підприємствах. Електронний набір — це одночасний онлайн-процес, на відміну від послідовних офлайн фаз традиційної ланцюга набору. Процеси електронного реконструкції стали більш впорядкованими, оскільки кандидатські пули були підключені до внутрішніх веб-додатків.

Переваги інтегрованої системи набору були широко визнані та використані бізнесом. Коли компанія має відкриття роботи, вони можуть використовувати електронний набір, щоб швидко знайти кваліфікованих кандидатів. Використовуючи корпоративний вебсайт, підприємства можуть рекламувати відкриття робочих місць для широкої аудиторії, залучати кваліфікованих претендентів та заповнювати посади за розумну ціну.

E-HRM г зміні культури інформаційних систем працівників, заробітної плати та відпустки працівників. E-HRM переміщує заробітну плату та операції з персоналу в Інтернеті.

Кожен працівник отримує особистий реєстраційний номер, який використовується для відстеження їхніх процесів. Особиста, навчальна, контактна, демографічна та дата інформації про народження. Записи особистої інформації включають адресу, досвід роботи, іноземну мову, сім'ю, діти, посвідчення водія та офіційні установи. Заявки з міркувань працівників, оплачувана та неоплачена відпустка та права на дозвіл також обробляються в електронному вигляді.

У класичній програмі управління запити на відпустку працівників та іншу інформацію написані та записані у файлі персоналу. Комп'ютеризована система додатків дозволяє працівникам здійснювати свої юридичні права на працевлаштування та вимагати відпустки, наприклад, відпустки, надаючи інформацію про місцезнаходження та час.

Електронна програма дозволу економить час та папір, допомагає менеджерам вдосконалити свою бізнес-стратегію та зменшує проблеми з персоналом, пов'язані з інформацією про дозвіл/відпустку працівників.

Програмне забезпечення управління людськими ресурсами дозволило оцифрувати раніше паперові завдання, включаючи адміністрацію зарплати та оцінку активів компанії. Термін «електронні ціни» відноситься до акту використання електронних медіа для збору, зберігання, обробки, аналізу та використання даних та інформації, необхідної для розробки системи компенсацій для організації. Підприємства можуть заощадити як час, так і гроші, збираючи аналітичні дані, які використовуються заробітною платою та іншими системами HRM в електронних умовах.

Висновки. На основі загальних досліджень цифрових організацій може бути розроблена термінологія та типологія цифрових HRM. Результати свідчать о перспективі, яка не відрізняється від попередніх поглядів на технологію HRM. Основним просуванням цієї статті полягає в її впровадженні ідеї стратегічної інтеграції цифрових технологій (цифрова стратегія HR) та відповідного подальшого розвитку концепції цифрової трансформації HRM.

Інтеграція оцифрування HRM з оцифруванням організацій позначає концептуальний крок вперед. Таким чином, цифровий HRM є подальшим еволюційним кроком у концептуалізації HRM на основі технологій. У міру того, як оцифралізація HRM прискорюється, потреба у відповідних дослідницьких зусиллях збільшується. Ця стаття надає концептуальну основу для таких досліджень і призначена для підтримки наступного кроку досліджень з питань технології HRM.

Список використаних джерел

1. Murphy A. Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? 2018. Dublin Business School.
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*. 2021, 122, P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Hussain S., Ahonen V., Karasu T., Leviäkangas P. Sustainability of smart rural mobility and tourism: A key performance indicators-based approach. *Technology in Society*. 2023. 74, 102287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2023.102287>
4. Pagani M., Pardo C. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. 2017. 67, P. 185–192.
5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
7. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 27(2Y), P. 2652–2671.
8. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. J. Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. 2021. 122, P. 875–888.

References

1. Murphy, A. (2018). Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? Dublin Business School.
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Hussain, S., Ahonen, V., Karasu, T., & Leviäkangas P. (2023). Sustainability of smart rural mobility and tourism: A key performance indicators-based approach. *Technology in Society*, vol. 74, 102287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2023.102287>
4. Pagani, M., Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, vol. 67, pp. 185–192.
5. Grynko, T., Gviniashvili, T., & Kaliberda, M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta sus-pilstvo*, vol. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
6. Grynko, T. V., Gviniashvili, T. Z., & Kotlovska, N. M. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv optovoi torhivli [Management of the competitiveness of wholesale trade enterprises]. *Ekonomichniyi prostir*, vol. 185. pp. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
7. Bondarouk, T., Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27(2Y), pp. 2652–2671.
8. Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. J. J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, pp. 875–888.