

- Kravchenko, O. V. "Poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva" [The Concept of Enterprise Development Strategy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 1 (22) (2013): 267-272.
- Kukharskaya, N. A. "Realizatsiya strategii razvitiya predpriyatiya" [Implementation of the Enterprise Development Strategy]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4494>
- Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannya stratehii* [Innovative

- Development of Enterprises: Formation of Strategies]. Kyiv: Univest PrePress, 2015.
- Sokolenko, V. A., and Bondarenko, O. M. "Sutnist ta vydy stratehii rozvytku" [The Essence and Types of Development Strategy]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 53 (1162) (2015): 70-74.
- Trydid, O. M. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational and Economic Mechanism of Strategic Development of the Enterprise]. Kharkiv: KhDEU, 2011.i

УДК 331.102
JEL: M12

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

© 2020 ДАЩЕНКО Н. М.

УДК 331.102
JEL: M12

Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки

Метою статті є дослідження сутності та виявлення особливостей соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. У статті визначено сутність категорій «соціально відповідальне управління персоналом підприємства» і «цифровізація економіки», що дало можливість виявити основні завдання соціально відповідального управління персоналом в умовах цифрової економіки. Установлено, що соціально відповідальне управління персоналом підприємства є концепцією, згідно з якою компанії інтегрують соціальні й екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі. Установлено, що основний акцент керівники вітчизняних підприємств роблять на внутрішній відповідальності безпосередньо перед своїми працівниками. При цьому на першому плані – розуміння необхідності внутрішньої соціальної відповідальності, а вже потім – як відповідальності перед споживачами. Установлено, що в період становлення «Індустрії 4.0» особливо цінними ресурсами компанії є співробітники, з їх знаннями та здібностями. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців. Установлено, що глобальна цифровізація стає важливим каталізатором трансформації кадрової політики. Інноваційні технології в HR активно впроваджують і використовують не тільки IT-компанії, але і підприємства усіх сфер діяльності. Спираючись на досвід бізнесу, виділяють 5 особливостей сучасних компаній, які використовують цифрові технології у HR. Дослідження щодо рівня розвитку цифрових технологій в HR показали, що лише 4% компаній пройшли повну цифрову трансформацію і автоматизували всі функції HR. Отримані результати дозволили виділити деякі тренди у галузі HR, які відіграють сьогодні важливу роль при формуванні бізнес-стратегії з управління персоналом на найближчі роки. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є вдосконалення злагодженої співпраці бізнесу, держави і некомерційних організацій для виходу на абсолютно нові рівні корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, цифрова економіка, цифровізація, кадрова політика підприємства, управління персоналом.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432>

Рис.: 5. **Бібл.:** 8.

Дащенко Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та проблем ринку, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: daschenko0007@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2186-2307>

УДК 331.102
JEL: M12

Дащенко Н. Н. Социально ответственное управление персоналом в условиях цифровизации экономики

Целью статьи являются исследование сущности и выявление особенностей социально ответственного управления персоналом в условиях цифровизации экономики. В статье определена сущность категорий «социально ответственное управление персоналом» и «цифровизация экономики», что позволило выявить основные задачи социально ответственного управления персоналом в условиях цифровой экономики. Установлено, что социально ответственное управление персоналом является концепцией, согласно которой компании интегрируют социальные и экологические вопросы в свою коммерческую деятельность и взаимодействие с заинтересованными сторонами на добровольной основе. Установлено, что основной акцент руководители отечественных предприятий делают на внутренней ответственности непосредственно перед своими работниками. При этом на первом плане – понимание необходимости внутренней социальной ответственности, а уже потом – как ответственности перед потребителями. Установлено, что в период становления «Индустрии 4.0» особенно ценными ресурсами компании являются сотрудники, с их знаниями и способностями. Обосновано, что внедрение цифровых технологий обуславливает значительные изменения потребностей в персонале и требований к специалистам. Установлено, что глобальная цифровизация становится важным каталізатором трансфор-

мації кадрової політики. Інноваційні технології в HR активно внедряють і використовують не тільки IT-компанії, но і підприємства всіх сфер діяльності. Опіраючись на досвід бізнесу, виділяють 5 особливостей сучасних компаній, які використовують цифрові технології в HR. Дослідження по рівню розвитку цифрових технологій в HR показали, що лише 4% компаній пройшли повну цифрову трансформацію і автоматизували всі функції HR. Отримані результати дозволили виділити деякі тенденції в області HR, які грають сьогодні важливу роль при формуванні бізнес-стратегії по управлінню персоналом на найближчі роки. Перспективами подальших досліджень в даному напрямку є удосконалення співпраці бізнесу, держави і некомерційних організацій для виходу на зовсім нові рівні корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, цифрова економіка, цифровізація, кадрова політика підприємства, управління кадрами.

Рис.: 5. **Бібл.:** 8.

Дашченко Наталія Николаевна – кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту і проблем ринку, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: daschenko0007@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2186-2307>

УДК 331.102

JEL: M12

Daschenko N. M. The Socially Responsible Human Resources Management of Enterprise in the Conditions of Digitization of the Economy

The article is aimed at researching the essence and identifying the features of the socially responsible human resources management in the digitization of the economy. The article defines the essence of the categories of «socially responsible human resources management» and «digitization of the economy», which helped to identify the main tasks of the socially responsible human resources management in the digital economy. It is determined that the socially responsible human resources management is a conception whereby companies integrate social and environmental issues into their business activities and interaction with stakeholders on a voluntary basis. It is determined that the heads of domestic enterprises put a focus mainly on the direct internal responsibility to their employees. By this, at the foreground is to understand the need for internal social responsibility, and next – responsibility to consumers. It is determined that in the period of establishing «Industry 4.0» the company's most valuable resources are employees, with their knowledge and abilities. It is substantiated that introduction of digital technologies causes significant changes in staffing requirements as well as requirements for specialists. Global digitization has been determined to be an important catalyst for the transformation of personnel policy. Innovative technologies in HR are actively implemented and used not only by IT companies, but also by enterprises of all spheres of activity. Drawing on business experience, 5 features of modern companies that use digital technologies in HR, are allocated. Research on the level of digital development in HR has shown that only 4% of companies have undergone a complete digital transformation and automated all functions of HR management. The obtained results allow to allocate some trends in the field of HR, which nowadays play an important role in shaping the business strategy for HR management for the coming years. Prospects for further research in this direction is to improve cooperation between business, the State and non-profit organizations to reach completely new levels of corporate social responsibility.

Keywords: corporate social responsibility, digital economy, digitization, personnel policy of enterprise, management of personnel.

Fig.: 5. **Bibl.:** 8.

Daschenko Nataliya M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Administrative Management and Market Problems, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: daschenko0007@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2186-2307>

У контексті розвитку четвертої науково-технічної революції і глобальної цифровізації звичні процеси трансформуються. Це відбувається практично у всіх сферах, у тому числі в управлінні людськими ресурсами. Все більше світових компаній стрімко впроваджують цифрові моделі й інструменти в HR («human resources» – людські ресурси) для того, щоб швидше адаптувати компанію до мінливої середовищі. Водночас відбувається становлення парадигми відповідального ставлення до найманих працівників з боку бізнесу, що спирається на ідею соціальної справедливості та захищеності робітників підприємств. При цьому змінюються підходи, форми й обсяги впровадження соціально відповідальних заходів у бізнес-діяльність і практику управління. Такий процес є неоднорідним, має свої особливості.

Цифровізація бізнесу активно впливає на функціонал менеджерів по персоналу, оскільки організа-

ційні завдання і процеси автоматизуються, а тому від персоналу потрібні більш розвинені компетенції у сфері цифрових технологій. Кадрова служба в компаніях сьогодні вже не просто виконавець, а свого роду бізнес-партнер, який надає послуги із забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами і їх розвитку. Тому для підтримки роботи HR-департаментів або відділів, для мінімізації ризиків на всіх етапах відбору, навчання і розвитку співробітників, для вибудовування ефективної взаємодії з персоналом в наш час вкрай необхідні нові методи та технології, в тому числі цифрові.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями приділяється достатньо велика увага вказаним проблемам. Зокрема, питанням соціальної відповідальності бізнесу в ринкових умовах присвячено праці Дж. Асонгу, Ю. Благова, Г. Боуена, Е. Боумана, Ю. Драчука, А. Керрола, Г. Пермінової, Р. Райха, І. Сазонця, М. Фрідмана, І. Царика та ін.; концепцію циф-

рової економіки та механізми переходу до неї розглядають автори: С. Глазьев, Ф. Єрешко, А. Колесніков, В. Макаров, Р. Мещеряков, В. Мінаков, Т. Толстих, В. Цветков, Е. Шкарупета й ін.; передумови формування ефективних систем управління персоналом, у тому числі з урахуванням принципу соціальної відповідальності, розкрито в роботах Ю. Березіної, В. Брича, Л. Головкової, Л. Жилінської, Д. МакГрегора, Г. Шрьодера та ін.

Попри наявність вагомих результатів у сфері обґрунтування змісту та функцій соціальної відповідальності в бізнесі, розкриття напрямів розвитку соціального забезпечення і захисту працівників, залишаються недостатньо обґрунтованими питання розвитку системи соціально відповідального управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Зокрема, потребують удосконалення теоретичні та науково-методичні положення щодо поєднання в системі кадрового менеджменту принципів соціальної відповідальності, реалізація яких є вкрай необхідною за умов неспроможності держави виконувати соціальні зобов'язання повною мірою, та принципів економічної ефективності, коли соціальні інвестиції виправдовуються підвищенням продуктивності праці, обсягів реалізації, віддачі вкладених у соціальний розвиток персоналу коштів. Управління людськими ресурсами є одним з ключових напрямків, які в умовах цифрової економіки піддаються модернізації. Розвиток цифрових платформ і технологій слідом за реорганізацією ринку праці перетворює механізми зайнятості. Більш того, змінюється сам підхід до взаємодії роботодавців з працівниками. В команді, частина якої працює віддалено, необхідно по-іншому ставити завдання і здійснювати контроль. З кожним роком розширюються можливості, і з'являються різні додатки, адаптовані під завдання HR-менеджменту.

Таким чином, розробка теоретичних, методичних і прикладних питань забезпечує реалізацію єдиного підходу до вирішення сукупності проблем щодо трансформації управління персоналом підприємств на засадах соціально відповідального менеджменту, з урахуванням процесів цифровізації економіки, що й визначає актуальність цього дослідження.

Метою статті є дослідження сутності і виявлення особливостей соціально відповідального управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Для її досягнення поставлено такі *завдання*: визначити сутність категорій «соціально відповідального управління персоналом підприємства» і «цифровізації економіки»; виділити особливості трансформаційних змін управління персоналом в умовах цифровізації.

За визначенням Європейської комісії корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концеп-

ція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні й екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі [1]. У сучасному світі соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятим правилом, якого дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих компаній у всьому світі. З огляду на надзвичайну суспільну та економічну користь, що містить у собі соціальна відповідальність бізнесу, питання її розвитку належать до сфери особливої уваги органів державної влади багатьох країн світу та провідних міжнародних організацій.

Зазначимо, що поняття «соціальна відповідальність бізнесу» в нашій країні та за кордоном трактується по-різному. У розумінні іноземних фахівців соціально відповідальна компанія дотримується норм громадянського суспільства, піклується про матеріальне благополуччя своїх співробітників, ефективно розпоряджається ресурсами, стимулює та підтримує інновації [2]. Але, навіть найрозвиненіші в цьому напрямі українські підприємці сприймають свою роль більш вузько: це сплата податків, виконання встановлених законами зобов'язань перед державою та доброчинність. Аналізуючи особливості розуміння експертами сутності соціальної відповідальності бізнесу, отримуємо таку картину (рис. 1).

Більшість експертів-керівників підприємств висловились за те, що соціальна відповідальність бізнесу полягає, в першу чергу, в поліпшенні умов праці працівників – 74 %. При цьому 41 % респондентів вважають, що це реалізується у навчанні та розвитку працівників.

Тобто можна зробити висновок, що основний акцент керівники роблять на внутрішній відповідальності безпосередньо перед своїми працівниками. 38 % опитаних вважають, що соціальна відповідальність полягає в турботі про споживачів і організації підтримки розвитку регіонів, тобто певні зовнішні прояви відповідальності організації. Отже, на першому плані – розуміння необхідності внутрішньої соціальної відповідальності, а вже потім – як відповідальності перед споживачами (рис. 2).

У Міжнародному стандарті ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» визначено базові принципи корпоративної соціальної відповідальності, згідно з якими має формуватися стратегія компанії. При цьому великий бізнес називає себе відповідальним, соціально орієнтованим, який дбає не тільки про власні інтереси, а й про добробут населення, що є корпоративно-соціальною відповідальністю (КСВ).

Отже, КСВ є окремим напрямком роботи бізнесу, покликаний покращувати соціальну екосистему навколо своїх виробництв. Це не є благодійністю, оскільки під благодійну діяльність підпадають по-



Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «У чому, на Вашу думку, полягає соціальна відповідальність бізнесу?», у %* [3]

*Примітка: сума перевищує 100 %, оскільки респондент мав можливість дати декілька відповідей.



Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На Ваш погляд, що означає вираз «соціальна відповідальність бізнесу», у %* [3]

*Примітка: сума перевищує 100 %, оскільки респондент мав можливість дати декілька відповідей.

жертвування, спонсорство, меценатство, соціальні інвестиції, філантропія.

КСВ визнана ефективним інструментом саморозвитку компанії, а також розвитку місцевих спільнот і побудови конструктивного діалогу з різними секторами суспільства. Інвестуючи у соціальні програми підтримки і проєкти, компанія забезпечує собі сталий розвиток у майбутньому. Факт КСВ-проєктів підвищує інвестиційну привабливість компанії та зміцнює її репутацію, сприяє найму та утриманню висококваліфікованих співробітників і підвищенню продуктивності, підтримує успішність та впізнаваність бренду, довіру цільової аудиторії та формує позитивну думку про продукти компанії.

Серед соціальних проєктів, які наразі є найбільш затребуваними суспільством, – це медичні проєкти, інфраструктурні зміни, різного роду облаштування побуту громади, де працюють підприємства, а також глобальні освітні, бізнесові або ж екологічні ініціативи.

Так, наприклад, агрохолдинг «Мрія» став піонером популяризації кооперативного руху в Україні. За сприяння компанії в країні досить успішно працюють

десятки різногалузевих кооперативів, які дають змогу селянам гуртуватись для виробництва, продажу та навіть переробки своєї продукції, формуючи великі партії та виставляючи вигідніші ціни.

У МХП є ініціатива, яка підтримує сільське підприємництво – конкурс мікрогрантових проєктів «Село: Кроки до розвитку». Цей проєкт дає змогу звичайному селянину започаткувати власну справу чи розвинути вже наявний проєкт за умови, якщо він доведе його необхідність та складе перспективний бізнес-план. Для цього він може отримати грант у розмірі від 50 тис. грн від МХП. Схожий проєкт проводить і агрохолдинг HarvEast.

Соціально відповідальні компанії намагаються підтримати людей і дати основні знання. Так, МХП перед стартом конкурсу проводить освітні семінари, на яких фахівці допомагають створювати перспективні бізнес-плани та розвивати власну справу, забезпечуючи роботою своїх земляків і покращуючи життя в регіоні. Агропромхолдинг «Астарта» навчає своїх співробітників у провідних вишах. Наприклад, у 2017 році на базі Школи соціальної роботи ім. В. І. Полтавця Національного університету «Кієво-Могилянська академія» для 32 регіональних праців-

ників компанії була проведена навчальна програма «Розвиток громад». Одним із результатів навчання стала розробка «паспортів громад», у яких містяться соціально-економічні показники і основні потреби в розвитку територій, визначених на підставі опитувань.

Екологічні починання в рамках КСВ часто межують з бізнесовими інтересами. Так, набувають популярності проекти із сортування сміття, використання енергії з відновлюваних джерел та інші, що стали невід'ємною частиною майже всіх соціально відповідальних агрокомпаній [4].

В умовах доступу до інформаційних ресурсів підвищується активність комунікацій, що неминуче відображається на усіх сферах життя людей і функціонування бізнесу. Це стає можливим завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних і фінансових технологій, а також доступності інфраструктури, разом забезпечують можливість повноцінної взаємодії у гібридному світі всіх учасників економічної діяльності: суб'єктів і об'єктів процесу створення, розподілу, обміну і споживання товарів і послуг.

Згідно з даними за 2017 рік, цифрова революція увійшла у вирішальну фазу – до всесвітньої мережі Інтернет підключений кожен другий житель Землі. За оцінкою Глобального інституту McKinsey (MGI), вже в найближчі 20 років до 50 % робочих операцій у світі можуть бути автоматизовані, і за масштабами цей процес буде порівнянний з промисловою революцією XVIII–XIX ст., коли в період з 1710 по 1871 роки частка робітників в Англії, зайнятих в первинному секторі економіки, зменшилася більш ніж удвічі [5].

Перехід до цифрової економіки істотно змінює ринок праці: поряд з поширенням інформаційних технологій у всіх сферах життя цифрові навички стають критично важливими з точки зору роботодавців. Очікується масштабна трансформація вимог до фахівців, оскільки багато операцій, які не були порушені попередніми хвилями впровадження цифрових технологій, в найближчому майбутньому можуть бути автоматизовані. Ключовою компетенцією, що визначає конкурентні переваги компаній майбутнього, стає аналітика великих даних. Уміння працювати з великими масивами структурованої і неструктурованої інформації дозволяє компаніям підвищити якість прогнозування попиту, оптимізувати процеси тощо.

В даний час, в період становлення «Індустрії 4.0.», особливо цінними ресурсами компанії є співробітники, з їх знаннями та здібностями. Для того, щоб забезпечити підприємство кадрами, що володіють необхідними компетенціями, необхідно приділяти велику увагу кадровій політиці, постійно розвивати і покращувати її.

Впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців:

- ✦ зниження попиту на професії, пов'язані з виконанням формалізованих повторюваних операцій;
- ✦ скорочення життєвого циклу професій у зв'язку зі швидкою зміною технологій;
- ✦ трансформацію компетентнісних профілів деяких категорій персоналу (ризик-аналітики, HR-менеджери, маркетингологи-аналітики, оператори контакт-центрів і ін.) у зв'язку зі зміною інструментарію роботи;
- ✦ виникнення нових ролей і професій;
- ✦ підвищення вимог до гнучкості й адаптивності персоналу;
- ✦ підвищення вимог до «soft skills» – володіння соціальним і емоційним інтелектом, тобто загалом тими здібностями, які відрізняють людину від машини;
- ✦ зростання попиту на фахівців, що володіють «цифровою спритністю» (digital dexterity) – здатністю і бажанням використовувати нові технології з метою поліпшення бізнес-результатів [6].

Глобальна цифровізація стає важливим катализатором трансформації кадрової політики. Сьогодні інноваційні технології в HR активно впроваджують і використовують не тільки IT-компанії, але і підприємства усіх сфер діяльності. Спираючись на досвід бізнесу, виділяють 5 особливостей сучасних компаній, які використовують цифрові технології в HR (рис. 3).

Такими трендовими особливостями є:

- ✦ максимальна централізація людських ресурсів. Тобто успіх організації полягає в централізації людей, технологій і знань в одному місці. Централізація дозволяє мінімізувати кількість зайвих взаємодій і ітерацій. При цьому зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що на підприємстві впроваджуються автоматизація та аналітика;
- ✦ максимальна автоматизація процесів. Автоматизація та цифровізація рядових функцій працівників кадрових служб роблять кадрову політику підприємства в цілому більш ефективною за рахунок мінімізації ручної праці та ризиків, економії ресурсів тощо;
- ✦ легкість і гнучкість організації при впровадженні змін. Це дає можливість мінімізувати спотворення інформації між підрозділами, дозволяє скоротити кількість ітерацій і обсяг витрат;
- ✦ максимальна концентрація. Особливо важливо для компаній, які використовують циф-



Рис. 3. Трендові особливості компаній, які використовують цифрові технології у кадровій політиці і HR

рові технології, концентруються на невеликій кількості послуг. При цьому надають їх якісно і швидко. При цьому ресурси зосереджені на обмеженому переліку напрямків, над кожним з яких працює окрема команда фахівців; максимальна простота. Тобто в компанії повинні бути максимально спрощені процеси комунікації всередині організації, з клієнтами, партнерами і постачальниками. Спрощення операцій дозволяє знизити навантаження на всю систему [7].



Діджиталізація у сфері управління людськими ресурсами є предметом дослідження вже не перший рік. Згідно з даними дослідницького агентства Grand View, світовий ринок технічних інновацій у сфері HR досяг \$ 14 млрд і, за прогнозами, його зростання до 2025 року складе вже \$ 30 млрд.

Дослідження консалтингової компанії Coleman Services щодо рівня розвитку цифрових технологій в HR показали, як і навіщо її клієнти застосовують цифрові технології в організації управління кадрами [8]. Було розглянуто компанії, які автоматизують HR-процеси (рис. 4). У досліджен-

ні взяли участь фахівці по роботі з кадрами з 69 виробничих і невиробничих компаній. Якщо говорити про загальний рівень розвитку діджиталізації у сфері управління персоналом, то 62 % респондентів частково автоматизували HR-функції і планують продовжувати модернізацію. 17 % ще тільки починають впроваджувати цифрові технології. Варто зазначити, що 10 % компаній вже пройшли базовий етап цифрової трансформації і автоматизували основні функції. 6 % підприємств автоматизували лише деякі функції HR і не планують розвиватися в цьому напрямку. Лише 4 % компаній пройшли повну цифрову трансформацію і автоматизували всі функції HR.

На рис. 5 наведено основні функції і їх рівень автоматизації на досліджуваних підприємствах.

Серед HR-функцій, які автоматизували компанії, переважає кадрове адміністрування – 77 %. Автоматизована система значно полегшить роботу HR і кадровиків. Автоматизували функцію оцінки персоналу 55 % компаній, що дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, виявляти найбільш кваліфікований персонал, формувати індивідуальний план розвитку кожного перспективного працівника.

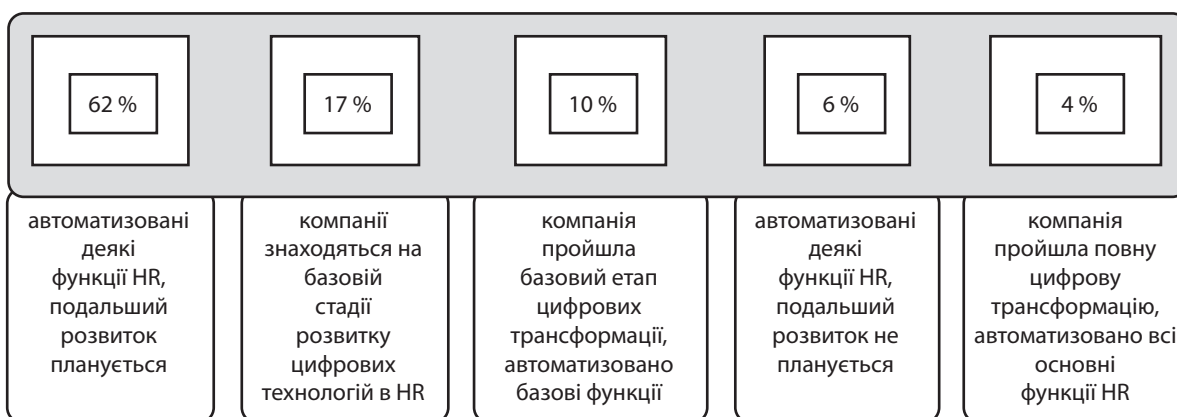


Рис. 4. Рівень цифровізації кадрової служби на підприємствах

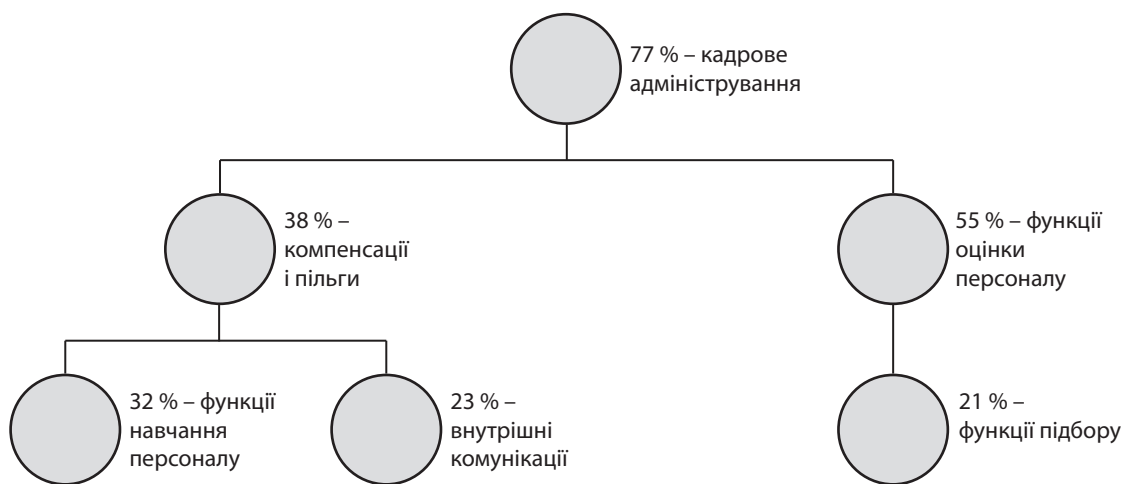


Рис. 5. Рівень цифровізації функцій HR-спеціалістів на підприємствах

Автоматизували систему розрахунку і виплати компенсацій та пільг 38 % респондентів. Автоматизація дозволяє сформуванню оптимальний і ефективний пакет соціальних виплат виходячи з потреб працівників і при цьому контролює витрати компанії. Система соціальних виплат мотивує співробітників збільшувати результативність роботи. Це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищується лояльність персоналу організації.

Функції навчання та розвитку персоналу автоматизували 32 % компаній. Ця функція включає в себе оцінку персоналу, що дає можливість сформуванню індивідуальну або групову програму навчання співробітників.

До автоматизації внутрішніх комунікацій вдалися 23 % компаній, що сприяє більш злагодженій роботі співробітників.

Автоматизували функцію підбору персоналу 21 %. Спеціальні програми з рекрутменту дозволяють систематизувати дані про кандидатів, простежувати статистику за окремими вакансіями і здобувачами.

Отже, отримані результати дозволили виділити деякі тренди в галузі HR, які відіграють сьогодні важливу роль при формуванні бізнес-стратегії з управління персоналом на найближчі роки:

- ✦ людиноцентричність, клієнторієнтованість. Причому акцент робиться не лише на зовнішніх клієнтів. Співробітник компанії є клієнтом HR-фахівця. Основна задача фахівців з управління персоналом полягає в розкритті потенціалу і здібностей працівників. Людські можливості стають одним з основних ресурсів компанії. Таким чином, перед кадровими службами стоїть комплексне завдання: HR потрібно буде створювати середовище для розвитку талановитих співробітників. Не виключено, що доведеться актуалізувати цін-

ності і місію компанії, перебудувати корпоративну культуру.

- ✦ діджиталізація і автоматизація HR-процесів. Деяких HR-фахівців лякають технології. Впроваджувати і розробляти нові технології доведеться внутрішнім фахівцям. Це мотивуватиме команду, створюватиме комфортне середовище для роботи, сприятиме орієнтації на потреби бізнесу;
- ✦ мінімізація бюрократії, що забезпечить швидкість рутинних операцій;
- ✦ організація комфортного середовища, створення певних умов, розподілення навантаження між співробітниками, забезпечення успішної роботи і здорового клімату в колективі. Необхідно впроваджувати в компанії H2H-підхід – human to human (від людини до людини). Його суть в тому, що управлінці всіх рівнів вибудовують нормальні відносини зі співробітникам;
- ✦ прогноз поведінки співробітників в компанії і управління їх ефективністю. People Analytics і великі дані стають, як ніколи, актуальними. В управлінні персоналом зараз затребувані три інструменти, які дають можливість вивчити і зіставити інформацію про співробітників. HR Big Data – управління повним обсягом даних. Talent analytics – аналіз розвитку кар'єр талантів в компанії. People analytics – вивчення якісного складу співробітників. Аналізуючи інформацію за цими напрямками, HR-фахівці отримують дані, які дозволять максимально використовувати відомості про співробітників. Таким чином, HR-аналітика стає важливим інструментом в умовах цифровізації і допомагає вирішити такі завдання: сформуванню або скорегувати внутрішні корпоративні стандарти; виявити перспективних або проблемних співробіт-

ників і вибудувати роботу з ними; провести складні вимірювання: оцінити моральний клімат у колективі, рівень залученості персоналу тощо;

- ✦ додаткові функції HR-фахівців. Щоб встигати за ринком і відповідати на його запити, компанії змушені оперативнo змінювати бізнес-цілі, диверсифікувати діяльність. Тому компанії все частіше виводять частину персоналу за штат. Або залучають тимчасових співробітників, а іноді спочатку шукають фрілансерів, які виконують конкретні завдання. Таким працівникам компанія платить не за час, який вони проводять на роботі, а за кінцевий результат. Для компанії це фінансово вигідно. Але зростання кількості віддалених працівників і фрілансерів породжує нові функції для HR-служби. По-перше, організація обліку співробітників, які працюють дистанційно. Для фрілансерів треба завести персональні папки виконавця, в яких будуть зберігатися договір надання послуг (виконання робіт), персональні дані. По-друге, необхідно налагоджувати взаємодію зі службою безпеки – HR-фахівець буде передавати дані претендентів на перевірку. Це знизить ризик зіткнення з недобросовісними виконавцями і шахраями. По-третє, новий співробітник допоможе лінійним керівникам вибудувати систему управління дистанційним персоналом, скласти регламент роботи з ним. По-четверте, буде необхідно збирати інформацію про замовлення, терміни, відхилення і результати у керівників підрозділів. Так, HR-служба зможе вести статистику дистанційної роботи і в майбутньому заміряти її ефективність. Потрібно отримувати також дані про гонорари, які компанія виплачує таким співробітникам. Це допоможе, в тому числі, уникнути фінансових зловживань у компанії. У HR-служби буде і ще одне завдання – інтегрувати позаштатних і віддалених співробітників у колектив, вписати в корпоративну культуру.

Ці тенденції з HR-сфери сприяють розвитку попиту на IT-продукти, завдяки яким і можливий процес цифровізації. Світова цифровізація бізнесу вплинула на формування нового виду компаній – це компанії, які розробляють продукти та надають послуги в галузі управління персоналом за допомогою впровадження в HR-процеси цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває реалізація соціально направлених проектів. Для підприємств частиною філософії бізнесу стає КСВ як стійка модель довгострокової стратегії.

З використанням інструментів цифровізації можна виділити такі переваги компаній, які мають КСВ:

- ✦ підвищення репутації бренду компанії на ринку;
- ✦ підвищення лояльності клієнтів до компанії;
- ✦ конкурентна перевага в залученні співробітників (побудова сталого HR-бренду).

КСВ є запорукою зростання усвідомленості в суспільстві. Для клієнтів будь-якого сервісу і споживачів товарів стає важливим екологічність виробника, тобто характер виробництва, його вплив на навколишнє середовище, дотримання прав людини і допомога найбільш незахищеним соціальним верствам населення.

Прописані стратегії КСВ у компаніях підсилюють корпоративну культуру і прихильність співробітників до цінностей, що впливає на якість і тривалість роботи співробітників в компанії. Це завжди корпоративне волонтерство і залучення співробітників компанії в реалізацію стратегії КСВ.

Отже, КСВ компанії – це широкий спектр дій і впливу компанії. В першу чергу – це завжди розвиток території, де розташоване підприємство, турбота про екологію на місці своєї присутності, внесок в економіку, що, без сумніву, є важливим маркером стійкого бізнесу. Так, наприклад, компанії, які додають на етикетку своїх товарів і послуг благодійну, екологічну, соціальну складову, отримують зростання продажів на 20–35 %.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що актуальною є проблема вдосконалення злагодженої співпраці бізнесу, держави і некомерційних організацій для виходу на абсолютно нові рівні корпоративної соціальної відповідальності, що і буде предметом подальших розробок. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
2. Бондаренко С. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку в системі управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 90–101.
3. Горбова Ю. С. Соціологічний контекст практик корпоративної соціальної відповідальності в Україні : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Київ, 2017. 202 с.
4. Що таке корпоративно-соціальна відповідальність. Розповідаємо на прикладі успішних українських компаній. URL: <https://tsn.ua/groshi/scho-take-korporativno-socialna-vidpovidalnist-rozpovidayemo-na-prikladi-uspishnih-ukrayinskih-kompaniy-1267650.html>

5. Цифровая Россия: новая реальность. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>
6. Steps to Develop Digital Dexterity in Your Workplace. URL: https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-workplace/pcce13/4_steps-infographics-3.pdf
7. Автоматизация бизнес-процессов. Решения // TOPS Consulting. URL: <http://tops.ru/>
8. Цифровые технологии в HR: как и зачем внедрять. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovyye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7>

REFERENCES

- Avtomatizatsiya biznes-protsessov. Resheniya" [Automation of Business Processes. Solutions]. TOPS Consulting. <http://tops.ru/>
- Bondarenko, S. A. "Kontseptualni zasady innovatsiinoho rozvytku v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The Conceptual Framework of Innovation Development in the Enterprise Management System]. Problemy ekonomiky, no. 2 (2016): 90-101.
- "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions:

A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Horbova, Yu. S. "Sotsiologichnyi kontekst praktyk korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini" [Sociological Context of Corporate Social Responsibility Practices in Ukraine]: dys. ... kand. sotsiol. nauk : 22.00.04, 2017.

"Shcho take korporativno-sotsialna vidpovidalnist. Rozpovidaemo na prykladi uspishnykh ukrainskykh kompanii" [What is Corporate Social Responsibility. We Tell You about the Example of Successful Ukrainian Companies]. <https://tsn.ua/groshi/scho-take-korporativno-socialna-vidpovidalnist-rozpovidayemo-na-prikladi-uspishnih-ukrayinskih-kompaniy-1267650.html>

"Steps to Develop Digital Dexterity in Your Workplace". https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-workplace/pcce13/4_steps-infographics-3.pdf

"Tsifrovaya Rossiya: novaya realnost" [Digital Russia: a New Reality]. <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>

"Tsifrovyye tekhnologii v HR: kak i zachem vnedryat" [Digital Technologies in HR: How and Why to Implement]. <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovyye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7>