

study is the formation of a functional conflict model as a condition for a timely change in the organization's structure. The basis of the model is the transformational transition of systems from an unbalanced state to a balanced one (the transformation of the negative relationship between the main part of the existing configuration and transformations into the planned form into a positive one) by transforming the negative cycle into a positive one, the total weight of which makes it possible to change the negative relationship between the basic values on a positive.

The developed dynamic model of managing functional conflicts between enterprise components in the process of transforming the enterprise structure differs from the existing ones in that it determines the use of a dynamic conflict system, which consists of an equilibrium cycle (digraph) and an unbalanced cycle (digraph), and further transforms the conflict system into a conflict-free one, which accelerates the process of transformation of the enterprise's organizational structure and ensures a transition to a qualitatively new level.

Key words: functional conflict, transformation, configuration, organization, model.

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

ФЕМЯК О. А., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. Стратегічне управління персоналом є критично важливим для успіху організації, адже воно забезпечує актуальність і своєчасність реакцій на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей підхід також спрямовує зусилля керівників на більш ефективне формування та розвиток кадрів. Проте традиційні методи стратегічного управління персоналом не відповідають сучасним вимогам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на всіх рівнях управління. Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для трансформації цього процесу. Вирішення завдань стратегічного управління персоналом із урахуванням цифровізації є надзвичайно актуальним.

У цій статті проаналізовано поняття, що застосовують для характеристики діяльності зі стратегічного управління. Запропоновано стратегічне управління персоналом визначати як комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Окремими напрямками стратегічного управління персоналу можуть виступати стратегічне

управління розвитком, мотивацією, маркетингом та ін. Формування стратегій управління персоналом є процесом розробки системи планів, заходів і рішень, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації з метою досягнення її стратегічних цілей.

Розроблено модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю. Обґрунтовано зміст етапів та визначено послідовність їх реалізації.

Ефективність та інтеграційність процесу стратегічного управління персоналом забезпечується впровадженням цифрових технологій: LinkedIn, системи електронних кадрів HRIS, електронного навчання LMS, управління smart-офісом, штучного інтелекту.

Впровадження цифрових технологій в стратегічне управління персоналом дозволить підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності, об'єктивності, індивідуалізації роботи з людьми.

Ключові слова: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, план, процес, розвиток персоналу, стратегія, штучний інтелект, цифрові технології, управління персоналом, HR-технології.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, глобалізацією та цифровою трансформацією. В економіці України цифрові технології інтегрувались у всі галузі виробництва і прогнозується, що до 2030 року будуть складати 65 % ВВП.

Ефективне стратегічне управління персоналом є критично важливим фактором успіху будь-якої організації. Стратегічний підхід забезпечує швидкість та точність реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі та безпосередньо спрямовує зусилля керівників різних рівнів управління на більш ефективне формування, використання та розвиток персоналу. Однак традиційні підходи до реалізації стратегічного управління персоналом не відповідають потребам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на тактичному та стратегічному рівнях. Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові перспективи для трансформації сфери стратегічного управління персоналом.

Незважаючи на те, що в останні роки питання цифровізації управління персоналом стало предметом активних досліджень та розвитку в багатьох організаціях, цифровізація стратегічного управління персоналом пов'язана з низкою викликів та ризиків. Необхідно забезпечити прозорість й етичність використання цифрових методів, уникнути дискримінації та упередженості, а також врахувати можливий вплив автоматизації на мотивацію і задоволеність персоналу. Отже, розв'язання задач стратегічного управління персоналом з урахуванням концептуальних аспектів цифровізації є вельми актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі та практичній діяльності достатньо багато уваги приділяється питанням формування та реалізації стратегічного управління персоналом [1–16], а також цифровізації цих процесів [17–24].

Слід відзначити розмаїтість використовуваних підходів і дискусій стосовно термінологічного апарату, використовуваних підходів, акцентування уваги на певних питаннях.

При визначенні поняття «стратегічне управління персоналом» має місце використання різної термінології. Найбільш розповсюджені такі терміни, як «стратегічне управління персоналом», «розроблення стратегій управління персоналом», «стратегічне управління розвитком персоналу» тощо. При цьому має місце їх розрізнення або ототожнення (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз термінологічного апарату стратегічного управління персоналом

Автор	Визначення	Акценти
1	2	3
<i>Стратегічне управління персоналом (людськими ресурсами)</i>		
М. Армстронг [1, с. 48-49], Нікіфоренко [2, с. 12]	процесний підхід до прийняття рішень стосовно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу	процес, політика, найм, навчання, розвиток, управління ефективністю тощо
Гонтарева І.В. [3, с. 54]	постійний спіралеподібний процес розробки й реалізації стратегічних планів	процес, плани
Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. [4, с. 138]	вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, при якому діяльність з управління персоналом гнучко регулюється залежно від змін навколишнього середовища	вид управлінської діяльності
Вороніна В. Л. [5, с. 48]	передбачає здійснення найму персоналу, його оцінки, винагороди і розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету розвитку підприємства	найм персоналу, оцінка, винагороди і розвиток

Закінчення табл. 1

1	2	3
Greer C. R. [6], Наумова О.О. [7, с. 137]	складний процес реалізації стратегії підприємства через здійснення функціонального, процесного та системного підходів до управління персоналом	процес реалізації стратегії
Махмудов Х.З., Чухліб В. Є. [8, с. 81]	якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на ефективність діяльності підприємства загалом та на розвиток його конкурентного потенціалу зокрема	якісні зміни
<i>Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства</i>		
Б. Кауфман [9, с. 404]	вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства	вибір, узгодження та інтеграція
Михайлова О.С., Чухліб В.Є. [10, с. 161]	здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути подана цілісна концепція розвитку персоналу та організації загалом відповідно до її стратегії	цілісна концепція розвитку персоналу
Шаманська О. І. [11, с. 67]	визначення й врахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку	зміни
<i>Стратегічне управління розвитком персоналу</i>		
Романюк Л. М. [12, с. 425]	сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі	цілеспрямовані дії
Климчук А. О. [13, с. 102]	комплексна багаторівнева система, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, будучи спрямованими на визначення довгострокових напрямів із менеджменту персоналу, орієнтованого на розвиток його компетентнісних, особистісних та ділових характеристик з метою досягнення стратегічних цілей розвитку й ефективного використання персоналу підприємства	система

Аналіз поданих визначень показує, що ширшим поняттям, яке охоплює усю стратегічну роботу з персоналом, є термін «стратегічне управління персоналом». Однак при цьому іноді автори наводять досить звужене розуміння і стратегічне управління зводиться до розроблення стратегій і реалізації планів [3, с. 54; 6; 7, с. 137].

Формування (розроблення) стратегії управління персоналу підприємства є, з одного боку, вагомою частиною стратегічного управління, але при трактуванні цього терміна, з іншого боку, навпаки, поширюють його на більш загальний рівень. Так, результатом розроблення стратегій називають цілісну концепцію розвитку персоналу [10, с. 161] або зводять цю роботу до управління змінами [11, с. 66–70].

Аналіз підходів та моделей стратегічного управління персоналом також вказує на їх різноманітність щодо визначення етапів (процесу), послідовності їх реалізації, результатів. По-перше, має місце звужений або розгалужений підхід до встановлення таких етапів. Звужений підхід передбачає визначення трьох етапів: аналізу; планування (вибору); реалізації прийнятого рішення [2–4] або стратегічне планування персоналом (встановлення цільових орієнтирів на довгостроковий період, формування кадрової стратегії підприємства та визначення підходів до організаційного забезпечення її реалізації); стратегічна організація персоналу (заходи щодо використання кадрового потенціалу працівників); стратегічний контроль персоналу (реалізується через стійкий зворотний зв'язок) [9; 11; 14].

Більш розгалужений підхід базується на виокремленні більш детального переліку робіт, до якого включають [10] розроблення місії організації; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; формування і вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль за реалізованою стратегією.

По-друге, в дослідженнях і практичній діяльності використовують різний склад і зміст робіт зі стратегічного управління персоналом та їх послідовністю реалізації: «зверху-вниз», «знизу-вгору», «цілі вниз, плани вгору».

Напрямок розвитку сучасного стратегічного управління персоналом пов'язують з цифровізацією [17–24]. Так, Парій Л.В. і Клименко А.Р., звертаючи увагу на важливість стратегічного управління в сучасному середовищі і впровадження цифрових технологій, пропонують виділити «цільовий рівень управління підприємством –

інтеграційний... Використання стратегічного підходу до управління персоналом допомагає організаціям не лише реагувати на зміни, але й проактивно планувати свої дії, розробляючи стратегії розвитку та навчання, що відповідають вимогам часу» [17, с. 212].

Достатньо багато досліджень [19–24] пов'язані з використанням штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом: його ролі, перевагах та проблемах використання тощо:

- використання ШІ для аналізу резюме, проведення онлайн-тестування та відеоінтерв'ю дозволяє автоматизувати й оптимізувати процес рекрутингу, підвищити якість прийнятих рішень і скоротити час на пошук талантів;

- застосування ШІ-систем для аналізу різноманітних даних про продуктивність співробітників, надаючи більш об'єктивну та комплексну картину, що дозволяє генерувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку й підвищувати мотивацію персоналу;

- для виявлення співробітників, які мають високий ризик звільнення, пропонувати індивідуальні заходи для їх утримання, що сприяє зниженню плинності кадрів й збереженню цінних фахівців.

У практичній діяльності також дуже активно впроваджуються цифрові технології, у тому числі і в сфері управління персоналом. Результати опитування, що містяться в звіті «The Future of Jobs 2023 report» [25] свідчать, що понад 75 % компаній протягом наступних п'яти років орієнтуються на впровадження цих технологій. Цифрові рішення в галузі освіти та управління персоналом 81 % компаній планують впровадити до 2027 року.

Результати опитування «Майбутнє робочих місць» [25, с. 24] висвітлюють очікувані тенденції у впровадженні технологій у різних галузях (рис. 1). Впровадження цифрових платформ очолює цей список – 86,4 % (частка респондентів, що мають намір впровадити рішення), на другому місці – технології навчання і розвитку персоналу (80,9 %).

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у питаннях реалізації стратегічного управління персоналом, формуванні стратегій і використанні новітніх методів цифровізації, залишається низка відкритих питань, які потребують подальшого вивчення та формування концептуальних аспектів реалізації. Зокрема, це стосується уточнення поняття та удосконалення

моделі стратегічного управління персоналом підприємства, обґрунтування напрямків використання цифрових технологій тощо.



Рис. 1. Впровадження цифрових технологій
(побудовано за даними [25])

Формулювання цілей статті – уточнити концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом: уточнити поняття «стратегічне управління персоналом» та удосконалити модель його реалізації на основі інтегрованого підходу, що включає впровадження цифровізації, дозволяє організаціям адаптуватись до швидко змінюваного бізнес-середовища, підвищувати ефективність та створювати цінність для підприємства і його працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління персоналом, на нашу думку, є найбільш широким поняттям, яке охоплює різні сфери стратегічного управління: розвитком персоналу, його мотивацією, маркетингом персоналу тощо. Конкретизація стратегічної роботи за цими напрямками виражається у формуванні та реалізації відповідних стратегій (рис. 2).

При розгляді сутності і змісту стратегічного управління персоналом доцільно базуватися на інтегрованому підході, враховувати, що необхідно об'єднання різних робіт на всіх рівнях управління, які будуть спрямовані на досягнення стійкого розвитку організації шляхом ефективного використання та розвитку її людських ресурсів. Це вимагатиме злагодженої роботи і координації зусиль усіх учасників процесу для досягнення спільних цілей.

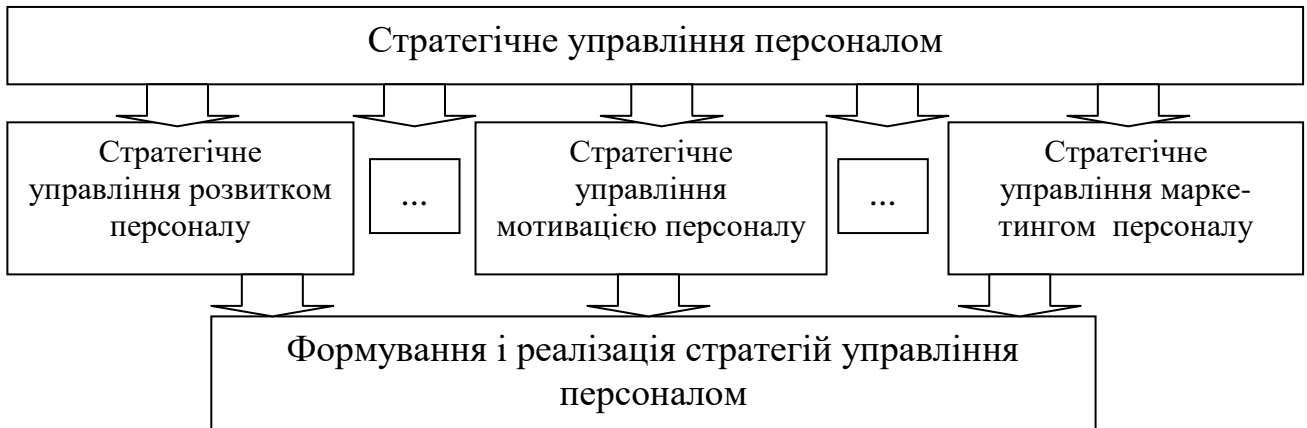


Рис. 2. Співвідношення понять, що характеризують стратегічне управління персоналом

Основною метою є забезпечення того, щоб людські ресурси були ефективно використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Успішне стратегічне управління персоналом є багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних функцій та підходів. Це дозволить підприємствам не тільки досягти своїх бізнес-цілей, але й створювати сприятливе середовище для розвитку і самореалізації персоналу.

Отже, під стратегічним управлінням персоналом підприємства пропонується розуміти комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку персоналу, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та умов забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління розвитком персоналу, мотивацією та маркетингом слід розглядати як окремі напрямки. Так, стратегія розвитку персоналу може включати заходи, пов'язані з навчанням і професійною підготовкою працівників: проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації; впровадження програм менторства, коучингу; формування кар'єрних шляхів та планів розвитку для співробітників. Стратегії мотивації можуть включати фінансові стимули (зарплатні надбавки, премії, бонуси); нефінансові виснагороди (визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання); розробку системи корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню працівників.

Формування стратегій управління персоналом є процесом розробки системи планів, заходів і рішень, спрямованих на ефективне

використання людських ресурсів в організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Базуючись на визначенні сутності поняття стратегічного управління персоналом та теоретичного підґрунтя стратегічного менеджменту, пропонується така модель реалізації (рис. 3).

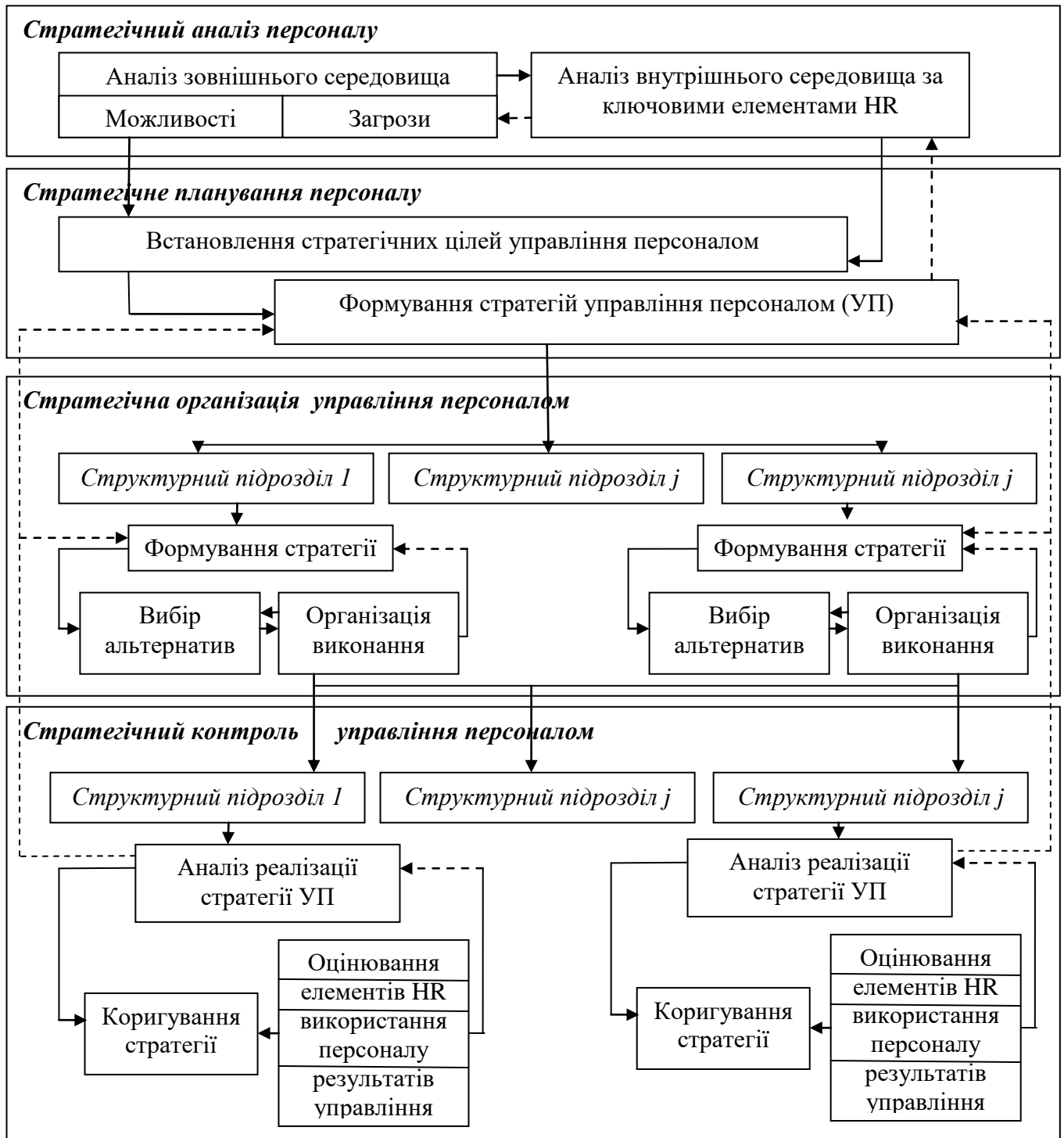


Рис. 3. Модель процесу стратегічного управління персоналом підприємства

Етапи стратегічного управління персоналом підприємства будуть передбачати: стратегічний аналіз персоналу, стратегічне планування, стратегічну організацію і стратегічний контроль.

Стратегічний аналіз персоналу включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища починається з вивчення можливостей і загроз, що існують на ринку праці. Це включає аналіз потреб у кваліфікованих кадрах, тенденцій у сфері управління талантами, а також зміни в законодавстві та економічних умовах. Аналіз внутрішнього середовища HR спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє розробити стратегії для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, підвищення відповідності між потребами бізнесу та можливостями кадрового складу, а також створення сприятливого середовища для розвитку організації. Аналіз внутрішнього середовища пропонується здійснювати за такими ключовими елементами HR: вибір і розміщення, компенсації і винагороди, дизайн роботи, управління різноманітністю.

Необхідно проаналізувати підходи, методи і аналітичні дані щодо вибору та розміщення працівників як процесу залучення, відбору й інтеграції нових співробітників до підприємства. На етапі вибору визначають які навички, знання і досвід, потрібні для певної посади, а саме написання опису вакансії, розміщення оголошень, оцінка резюме, проведення інтерв'ю та тестування кандидатів.

Важливо, щоб процес вибору був об'єктивним і часто включав кілька етапів, щоб знайти найкращого кандидата. Розміщення передбачає адаптування працівника до нової ролі та організації. Це може включати програму орієнтації, яка допомагає зрозуміти корпоративну культуру, політики та процедури. Розміщення також передбачає супровід і підтримку нових працівників у початковий період, щоб забезпечити їх успішне інтегрування.

Аналізування компенсацій та винагород спрямований на систему, що включає всі форми винагороди, яку отримують працівники за свою працю. Це фінансова винагорода працівника за виконання своїх обов'язків. Включає основну зарплату, додаткову плату, бонуси та премії, відпустки, навчання, гнучкий графік роботи і можливості професійного розвитку. Важливо, щоб компенсація відповідала ринковим умовам і була конкурентоспроможною, щоб залучати та

зберігати таланти. Система винагород має бути справедливою та прозорою, щоб заохочувати продуктивність та лояльність працівників.

Дизайн роботи як елемент HR стосується структурування ролі та обов'язків працівників таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність і задоволеність. Цей елемент включає визначення обов'язків, які виконуватиме співробітник, а також обсяг роботи. Ефективний дизайн роботи враховує потреби співробітників, їх навички та можливості. Добре спроектоване робоче місце може включати механізми для підвищення взаємодії, співпраці та комунікації між працівниками. Необхідно враховувати способи, якими співробітники можуть справлятися з проблемами, що виникають у процесі роботи, можливість отримання зворотного зв'язку і підтримки.

Управління різноманітністю охоплює практики та політики, спрямовані на залучення, підтримку й інтеграцію працівників з різними характеристиками. Створення політики, яка підтримує різноманітність і виключає дискримінацію, є основоположним. Важливо забезпечити, щоб усі працівники мали рівні можливості для розвитку і просування. Програми навчання та розвитку повинні враховувати різноманітність у командах. Це може включати навчання з управління різноманітністю або семінари для підвищення обізнаності щодо культурних відмінностей. Заохочення обміну досвідом та ідеями між працівниками різних культур може сприяти інноваціям і покращенню командної роботи.

У цілому стратегічний аналіз персоналу спрямований на встановлення того, наскільки система управління персоналом спроможна створювати відповідні умови праці, щоб збільшити можливості розвитку підприємства і досягнення необхідних результатів.

Стратегічне планування персоналу підприємства включає встановлення стратегічних цілей та формування стратегій. На основі результатів аналізу підприємство формує стратегічні цілі, пов'язані з управлінням персоналом, такі як підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості працівників тощо.

Формування стратегій управління персоналом – це досить складна робота, яка, в свою чергу, може бути також деталізована на певну кількість етапів. Результатом є набір певних стратегій: про-

грами підбору, навчання, розвитку та оцінки персоналу, а також заходи щодо утримання талановитих працівників тощо. Стратегічну організацію управління персоналом пропонується виконувати окремо за відповідними структурними підрозділами або стратегічними одиницями бізнесу (враховуючи організаційну структуру управління підприємством).

На цьому етапі конкретизується стратегія управління персоналом відповідного структурного підрозділу, обираються альтернативні рішення для впровадження та організовується робота з виконання. Для цього потрібно деталізувати намічені дії, які потрібно виконати для реалізації кожної стратегії; призначити відповідальних осіб за реалізацію кожного з етапів; визначити необхідний бюджет.

Планомірна організація виконання стратегій управління персоналом вимагає системності, комунікації та адаптивності до змін. Забезпечення ресурсами, підтримка для співробітників створює сприятливе середовище для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний контроль управління персоналом передбачає моніторинг, оцінювання і коригування обраних стратегій. Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу результатів та аналізу їх відповідності поставленим цілям. У разі необхідності стратегії і методи управління персоналом повинні коригуватися залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Ефективне стратегічне управління персоналом вимагає активної участі самої команди. Це забезпечується через систему зворотного зв'язку від працівників, які можуть надавати цінну інформацію про ефективність впроваджених стратегій, а також між етапами реалізації стратегічного управління. Окрім цього, пропонується використовувати тип м'якого ситуаційного стимулювання ініціатив, підприємливості та більше уваги приділити аспекту відносин у керівництві людьми, забезпечення надійності трудової зайнятості, розвитку інтелектуального потенціалу, участі в управлінні тощо.

Ефективність та інтеграційність процесу стратегічного управління персоналом може бути забезпечена впровадженням цифрових технологій (табл. 2).

LinkedIn може використовуватися для створення інформації про вакантні посади на корпоративних вебсайтах підприємств.

Таблиця 2

Цифрові технології в стратегічному управлінні персоналом

Ключові елементи HR	Етапи стратегічного управління персоналом			
	аналіз	планування	організація	контроль
Вибір і розміщення	LinkedIn	Системи штучного інтелекту	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Хмарні HR-системи
Компенсації і винагороди	Системи штучного інтелекту	Системи штучного інтелекту	Системи електронних кадрів (HRIS)	Системи електронних кадрів (HRIS)
Дизайн роботи	Системи штучного інтелекту	Системи електронного навчання (LMS)	Управління smart-офісом (Intelligent buildings)	Системи електронних кадрів (HRIS)
Управління різноманітністю	Системи електронних кадрів (HRIS):	Хмарні HR-системи	Системи штучного інтелекту	RFID-карти та біометричні системи

Системи електронних кадрів (HRIS) – це цифрові бази даних для зберігання та управління інформацією про персонал, а саме про кваліфікацію, навчання, досвід тощо.

Системи електронного навчання (LMS) спрямовані на створення контенту навчальних програм для підвищення кваліфікації, а також для управління і відстеження ходу їх реалізації.

Управління smart-офісом (Intelligent buildings) передбачає вбудовані голосові системи, які можуть виконувати типові дії працівників, а також використовуватися при соціальних комунікаціях, екстреній допомозі тощо.

RFID-карти та біометричні системи використовуються для відстеження відпрацювання робочого часу.

Систему штучного інтелекту можна застосовувати на будь-якому етапі стратегічного управління персоналом підприємства завдяки його здатності обробляти величезні обсяги даних, виявляти приховані закономірності, генерувати прогнози та ін.

Штучний інтелект трансформує процес рекрутингу, пропонуючи інструменти для автоматизації й оптимізації кожного етапу.

Інтелектуальний аналіз резюме дозволяє ІІІ швидко виявляти кандидатів, чиї навички і досвід найкраще відповідають вимогам вакансії, скорочуючи час, витрачений рекрутерами на ручний пошук.

Онлайн-тестування з використанням адаптивних алгоритмів дозволяє оцінювати здібності кандидатів більш точно й об'єктивно, ніж традиційні тести. ІІІ може адаптувати складність завдань залежно від відповідей кандидата, що дозволяє отримати більш докладну інформацію про його сильні та слабкі сторони.

Відеоінтерв'ю з аналізом емоцій і поведінки кандидатів надає додатковий інструмент для оцінки їхньої відповідності корпоративній культурі та вимогам посади. ІІІ може виявляти мікро-вирази обличчя, аналізувати тон голосу й інші невербальні сигнали, щоб допомогти рекрутерам зробити більш обґрунтований вибір.

Після успішного підбору ІІІ продовжує відігравати важливу роль на етапі адаптації нових співробітників. Персоналізовані рекомендації, чат-боти та віртуальні помічники допомагають новачкам швидше інтегруватися у колектив, освоїти нові обов'язки й отримати необхідну інформацію.

Традиційні методи оцінки ефективності, такі як щорічні атестації, часто критикують за суб'єктивність та обмеженість. ІІІ пропонує нові можливості для створення більш об'єктивних і комплексних систем оцінки, основаних на аналізі різноманітних даних про продуктивність, комунікацію, взаємодію з колегами та навчання співробітників.

ІІІ-системи можуть відстежувати й аналізувати різні показники, такі як виконання завдань, дотримання термінів, участь у проєктах, комунікація з колегами і клієнтами, відвідування навчальних заходів тощо. Це дозволяє отримати більш повну й об'єктивну картину про внесок кожного співробітника в успіх компанії.

На основі зібраних даних ІІІ може генерувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку, пропонуючи співробітникам відповідні навчальні програми, курси й інші можливості для професійного зростання. Це сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також допомагає компанії розвивати й утримувати таланти.

ІІІ також досить широко можна використовувати в утриманні талантів. Відтік кваліфікованих кадрів є серйозною проблемою для багатьох компаній. ІІІ може допомогти прогнозувати ризик відтоку, виявляючи співробітників, які можуть бути незадоволені своєю

роботою, або шукати нові можливості. Аналізуючи дані про продуктивність, залученість, комунікацію й інші фактори, штучний інтелект може виявити ранні ознаки незадоволеності та допомогти HR-фахівцям вжити заходів для утримання цінних співробітників.

Крім того, ШІ може допомогти створити більш персоналізований підхід до утримання талантів, пропонуючи співробітникам індивідуальні програми розвитку, гнучкі графіки роботи, додаткові пільги й інші стимули, які відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Впровадження штучного інтелекту в стратегічне управління персоналом пов'язане з низкою етичних і соціальних викликів, які необхідно враховувати.

Одним з ключових питань є забезпечення прозорості та пояснюваності ШІ-алгоритмів, особливо тих, що використовуються для прийняття рішень, які впливають на кар'єру і добробут співробітників. Важливо, щоб співробітники розуміли, як ШІ приймає рішення та мали можливість оскаржити їх у разі потреби.

Висновки. Таким чином, розмежовано поняття стратегічного управління персоналом. Під стратегічним управлінням персоналом розуміється комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Розроблено модель стратегічного управління персоналом, що включає етапи аналізу, планування, організації та контролю, які взаємопов'язані і забезпечують ефективність управління персоналом. Відмінність запропонованої моделі полягає в тому, що всі роботи зі стратегічного управління персоналом інтегровано в загальну систему, має місце розподіл планів, завдань та врахування можливостей для реалізації відповідних стратегій за структурними підрозділами, враховуються взаємозв'язки між різними етапами процесу.

Обґрунтовано необхідність використання цифрових технологій на всіх етапах стратегічного управління персоналом. Їх інтегрування в HR-стратегії допоможе підприємствам отримати значну конкурентну перевагу, залучаючи й утримуючи найкращі таланти, розвиваючи їх потенціал і створюючи сприятливе середовище для

продуктивної роботи, ефективніше досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Література

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
3. Гондарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 50-56. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf
4. Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс*. Вип. 3. 2018. С. 135–140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326>
5. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 36. 2021. С. 46-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf
6. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
7. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (61). 2021. С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
8. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. Вип. 176. 2021. С. 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>
9. Kaufman V. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. № 54(3). 2015. P. 389-407.
10. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. Вип. 5 (16). 2018. С. 158-162. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf
11. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. № 12. 2019. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66)

12. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ. Вип. 17. 2010. С. 422-429. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>.
13. Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. 2019. С. 99-103. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf>
14. Kryvoruchko O., Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5>
15. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. № 2. 2022. С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>
16. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28(1). 2017. P. 136-166. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf>
17. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, Вип. 32. 2024. С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
18. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. № 12 (24). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
19. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. № 12. 2022. С. 76-83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
20. Гойчук В., Любомудрова Н. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 8. 2023. С. 67-73. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12>
21. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 2. 2022. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103)
22. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Вип. 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

23. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + machine: Reimagining work in the age of AI. Harvard Business Press. 2018. URL: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai>

24. Heinze C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 25.03.2024).

25. Zahid S. Future of Jobs Survey 2023. *World Economic Forum Switzerland*. 2023. 295 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

References

1. Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. [in English].

2. Nykyforenko, V. H. (2014). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsyplyny*. Odesa: Atlant, [in Ukrainian].

3. Hontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., Kovalova, & V. I. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic HR management of an organisation in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 3 (36), 50-56. Retrieved from: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf [in Ukrainian].

4. Kovalchuk, V., Ruda, D. & Yaremchuk, D. (2018). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia personalom v zabezpechenni konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Modern approaches to strategic HR management in ensuring the competitiveness of an organisation]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic discourse*, (3), 135–140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326> [in Ukrainian].

5. Voronina, V. L. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Strategy of personnel development in the system of strategic management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 36, 46-50. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf [in Ukrainian].

6. Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. [in English].

7. Naumova, O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidprijemstva [Strategies of enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the KROK University*, 1 (61), 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> [in Ukrainian].

8. Makhmudov, Kh. Z., & Chukhlib, V. Ye. (2021). Vplyv stratehichnoho upravlinnia personalom na pidvyshchennia konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Influence of Strategic Human Resource Management on Increasing

the Competitive Potential of an Enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 176, 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13> [in Ukrainian].

9. Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. [in English].

10. Mykhailova, O.S. & Chukhlib V.Ie. (2018). Sutnist stratehichnoho upravlinnia personalom [The essence of strategic personnel management]. *Prydniprovska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury – Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture*, 5 (16), 158-162. Retrieved from: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf [in Ukrainian].

11. Shamanska, O. I. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of enterprise personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and the state*, 12, 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66 [in Ukrainian].

12. Romaniuk, L. M. (2010). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of an enterprise and its personnel]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Scientific works of Kirovograd National Technical University*. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.* Kirovohrad: KNTU, 17, 422-429. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>. [in Ukrainian].

13. Klymchuk, A. O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu promyslovoho pidpriemstva [Strategic management of personnel development of an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, 99-103. Retrieved from: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf> [in Ukrainian].

14. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I. & Levchenko, Ia. (2023). Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 69-89. DOI: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch5> [in Ukrainian].

15. Lypych, L., Hrynkevych, O. & Polinkevych O. (2022). Upravlinnia riznomanitnistiu v konteksti rozvytku personalu [Diversity management in the context of staff development]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 2, 50-58. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7> [in Ukrainian].

16. Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 136-166. Retrieved from: <https://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf> [in Ukrainian].

17. Parii, L. & Klymenko, A. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom pidprijemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic HR management of enterprises in the context of digital transformation]. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 32, 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32> [in Ukrainian].
18. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M. & Ivchenko, V. (2021) Tsyfrovii tekhnologii v upravlinni personalom [Digital technologies in personnel management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) [in Ukrainian].
19. Chernenko, N. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika – Tavrian scientific bulletin. Series: Economics*, 12, 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].
20. Hoichuk, V. & Liubomudrova, N. (2023). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu dlia rozvytku liudskoho kapitalu orhanizatsii [The use of artificial intelligence for the development of human capital]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 8, 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12> [in Ukrainian].
21. Kantsur, I. H., Kononova, O. Ye. & Khmarska, I. A. (2022). Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [HR management in the digital economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 2, 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103) [in Ukrainian].
22. Hrynko, T., Hviniashvili, T. & Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidprijemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
23. Daugherty, P. R. & Wilson, H. J. (2018). Human + machine: Reimagining work in the age of AI. *Harvard Business Press*. Retrieved from: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai> [in English].
24. Heinze, C. (2023). 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. Retrieved from: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (date of application: 25.03.2024). [in English].
25. Zahid, S. (2023). Future of Jobs Survey 2023. *World Economic Forum Switzerland*. Retrieved from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (date of application: 10.09.2024). [in English].

CONCEPTUAL ASPECTS OF STRATEGIC HR MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

FEMIAK O., PhD student.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** Strategic HR management is critical to an organisation's success, as it ensures that it is relevant and timely in responding to changes in the external and internal environment. This approach also focuses the efforts of managers on more effective recruitment and development of personnel. However, traditional methods of strategic HR management do not meet modern business requirements. Digitalisation is becoming a necessity at all levels of management. The rapid development of digital technologies opens up new opportunities for transforming this process. Solving the tasks of strategic HR management in the light of digitalisation is extremely relevant.*

This article analyses the concepts used to characterise strategic management activities. The author proposes to define strategic human resources management as a complex dynamic integration process for the formation, effective use and development of human resources, based on a holistic view of the enterprise's purpose, overall strategy and ensuring adaptation to changes in the internal and external environment. Some areas of strategic HR management may include strategic management of development, motivation, marketing, etc. Formation of human resources management strategies is the process of developing a system of plans, measures and decisions aimed at efficient use of human resources in an organisation in order to achieve its strategic goals.

A model of strategic HR management of enterprise has been developed, based on the implementation of the stages of strategic analysis, planning, organisation and control. The content of the stages is substantiated and the sequence of their implementation is determined.

The efficiency and integration of the strategic HR management process is ensured by the introduction of digital technologies: LinkedIn, electronic HRIS, e-learning LMS, smart office management, artificial intelligence.

The introduction of digital technologies in strategic HR management will allow enterprises to gain additional competitive advantages by increasing efficiency, objectivity, and individualisation of work with people.

Key words: internal environment, external environment, plan, process, personnel development, strategy, artificial intelligence, digital technologies, personnel management, HR technologies.