

УДК 330.341: 658.589

DOI:10.33744/0365-8171-2024-115.2-300-308

UDK 330.341: 658.589

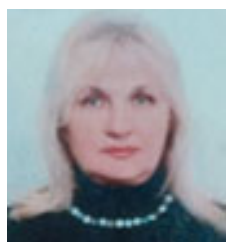
**ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.**

**INNOVATIVE CHANGES IN PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESSES IN THE CONTEXT
OF DIGITALIZATION**



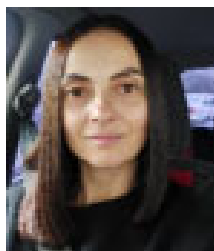
Гайдай Ганна Григорівна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, доцент кафедри економіки, e-mail: ania-gy@ukr.net, тел. +380683274543

<https://orcid.org/0000-0002-1731-9056>



Дудка Тамара Вікторівна, Національний транспортний університет, доцент кафедри економіки, Київ, Україна, e-mail: Dudkatv255@gmail.com, тел. +380673783603

<https://orcid.org/0000-0001-7365-2403>



Петровська Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри економіки, Київ, Україна, e-mail: petrovskayas@ukr.net, тел. +380679523747

<https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>



Швець Людмила Василівна, кандидат економічних наук, доцент Національний транспортний університет, Київ, Україна, професор кафедри економіки, e-mail: lvshvets202020@gmail.com, тел. +380984497718

<https://orcid.org/0000-0003-4545-4252>

Анотація. В статті розглянуті тенденції розвитку персоналу у сучасному економічному просторі з урахуванням діджиталізації бізнес-процесів. Акцентована увага на найбільш успішних напрямках діджиталізації процесів розвитку персоналу: рекрутмент, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, спілкування з працівниками, комунікації з клієнтами. Зроблено висновок,

що підвищення рівня якості та швидкості дистанційної комунікації з клієнтами призводить до зростання рівня клієнтського капіталу та сприяє підвищенню рівня клієнторієнтованості, іміджу та конкурентоспроможності компаній. Вказано на зростанні в умовах діджиталізації ролі та результативності аналітики, необхідної для прийняття грамотних та ефективних управлінських рішень, основаних на швидкому доступі до будь-яких даних підприємства, спрощенні роботи з інформацією, а також якісній, оперативній обробці великих масивів інформації. Підкреслено, що діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління, сприяючи формуванню самокерованих команд та підвищенню інноваційної активності та компетентності учасників. Наголошено, що необхідність діджиталізації в різних сферах діяльності суттєво підвищує вимоги до інформаційно-комунікаційної та цифрової компетентності працівників. Тому важливою вимогою сьогодення для підвищення рівня конкурентоспроможності кожного працівника є необхідність постійного самовдосконалення, що відповідає ідеї безперервності освіти протягом людського життя. Поряд з розвитком персональних компетенцій окремих працівників зростають вимоги до розвитку корпоративної компетенції персоналу (в межах існуючої корпоративної культури та відповідного інноваційного клімату). Окреслені перспективи управління розвитком персоналу в умовах поглиблення процесів діджиталізації в напрямку оптимізації роботи співробітників (внаслідок забезпечення можливостей підвищення рівня компетентностей та самореалізації); їх залученості (в межах розвитку корпоративної культури) та командної роботи.

Ключові слова: діджиталізація, розвиток персоналу, цифрові технології, клієнторієнтованість, цифрова компетентність, самовдосконалення

Вступ. Постановка проблеми. Мінливість та нестабільність зовнішнього середовища, складність взаємозв'язків у сучасному світі, швидкість змін у різних сферах діяльності людини (VUCA-світ, тобто епоха невизначеності, різноманітності, можливостей та мотивації), впливають на управління та функціонування вітчизняних підприємств. В умовах глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації праці та загострення кризових явищ посилюється значення активізації інноваційної діяльності підприємств і організацій внаслідок застосування сучасних інноваційних технологій. Важливим етапом розвитку суб'єктів підприємницької діяльності стає діджиталізація.

Дослідження різноманітних проблем розвитку інтелектуально-творчої діяльності персоналу підприємств і організацій знайшли своє відображення у наукових працях багатьох українських та закордонних вчених, таких як І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Кендрик, В. Геєць, О. Грішнова, В. Кремень, Е. Лібанова, Г. Назарова, М. Семикіна, О. Ястремська та ін. Окремим аспектам діджиталізації у сфері розвитку персоналу присвячені роботи науковців: В. Василівої, В. Жуковської, В. Куйбіди та інших.

У зв'язку із прискоренням процесів розвитку персоналу, викликаним впливом цифрових технологій, необхідні подальші дослідження тенденцій діджиталізації HR-сфери. Актуальність, соціальна і практична значущість та недостатня наукова розробленість даної проблематики обумовили вибір теми та визначили мету і цільову спрямованість статті.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення основних тенденцій в процесах розвитку персоналу в умовах діджиталізації та визначення перспективних напрямків розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності працівників та підприємств і організацій.

Виклад основного матеріалу. Щоб втриматись на ринку та розвивати свої конкурентні позиції, швидко адаптуючись до змін, підприємствам необхідно оптимізувати виробничі процеси, прискорювати обслуговування клієнтів, покращувати якість продукції (послуг), а отже,

перебудувати бізнес-процеси. В умовах середовища, що постійно змінюється, важливим етапом розвитку підприємств стає діджиталізація. Під цим терміном вітчизняні вчені розуміють автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних та підтримуючих) бізнес-процесів, а також бізнес-процесів управління, що проводиться з метою їх оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємств в цілому [1,2]. Цифровізація окремих бізнес-процесів передбачає: збирання, оброблення та споживання інформації про бізнес-процес, його ідентифікацію та моделювання; розробку та впровадження автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів); контролінг бізнес-процесів (фіксацію параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, розробку планів, формування звітності тощо). Ключовими областями цифрових перетворень при цьому виступають: комунікації з клієнтами, операційні бізнес-процеси та бізнес-моделі підприємств. В процесі діджиталізації поряд з іншими вирішуються завдання маркетингу (ефективна реклама), спрощується взаємодія з державними органами [3]. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств і організацій передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення (ІТ-технологій, веб-сервісів та інших інструментів), але й фундаментальні зміни у підходах до управління, в т.ч. управління розвитком персоналу.

Як відомо, система розвитку персоналу охоплює пошук та відбір персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації, виробничу адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри, а також вивільнення (звільнення) працівників як завершальний етап кар'єри (окремих працівників на конкретному підприємстві) [4]. Управління розвитком персоналу належить до таких сфер управління, в яких як підкреслюють фахівці, можна «оцифрувати» «майже всі функції» [5]. Багато компаній здійснюють діджиталізацію HR-служби використовуючи як традиційні, так і інноваційні технології HR-менеджменту:

- інтернет-технології (корпоративні веб-сайти, електронна пошта, соціальні мережі, професійні спілки, програми миттєвого обміну відомленнями);
- аналіз великих даних - наприклад, для планування;
- хмарні технології (CRM, ASoft);
- штучний інтелект (чат-боти, технології VR);
- спеціалізоване програмне забезпечення (довідково-правові та експертні системи) [5].

Використання комплексної системи автоматизації HRM сприяє вирішенню в єдиній системі важливих завдань розвитку персоналу: найму, відбору та його залучення; адаптації, орієнтації та навчання; оцінки та аналізу інформації по кожному працівнику; мотивації та винагороди, а також забезпечення безпеки роботи співробітників. Відповідно автоматизуються такі важливі бізнес-процеси як ведення бази кандидатів і співробітників, адаптація нових працівників за допомогою різноманітних інтегрованих додатків, формування індивідуальних планів розвитку для співробітників, розміщення вакансій на джоб-порталах, виконання аналітичних розрахунків та оцінювання ефективності роботи працівників [6]. Технологічний прогрес, змінюючи структуру та інформаційне середовище організації, суттєво впливає на розвиток кожного працівника: зменшується кількість рутинних операцій (а отже чисельності виконавців), зростає частка творчої роботи, підвищуються вимоги до креативності та мобільності працівників, впроваджуються нові підходи до комунікації та групової роботи персоналу [7]. Економісти стверджують, що одним із найбільш ефективних напрямків діджиталізації управління персоналом є рекрутмент, що охоплює процеси пошуку, відбору та найму кандидатів. При цьому для автоматизації пошуку кандидатів застосовують системи пошуку/оцінки (формують сайти вакансій в соціальних мережах тощо) [3]. Також цифрові технології широко застосовуються для навчання і

підвищення кваліфікації співробітників. Так, корпорація IBM застосовує ШІ практично в усіх напрямках управління розвитком персоналу: у залученні, найманні, навчанні, управлінні кар'єрою. Платформу для навчання Your Learning щокварталу відвідують 98 % співробітників, середній час навчання одного працівника – 60 годин на рік [8].

В сучасних умовах коли служби персоналу мають здійснювати не тільки облік кадрів, контроль за дотриманням трудового законодавства і документообігу, але в першу чергу - управління професійними компетенціями та формування працездатної ефективно працюючої команди, в реальних бізнес-процесах застосовуються ігрові методики гейміфікації, реалізовані на програмних продуктах та веб-додатках. **Усі варіанти гейміфікації можна поділити на дві великі групи: -повноцінні ігри (квести), зі своїм сюжетом, правилами, ігровим простором; окремі ігрові елементи - так звані ігрові механіки, які використовуються при взаємодії із клієнтами (бали, тести, присвоєння рейтингів тощо.)** Варіанти ігрових технік гейміфікації можуть використовуватись як всередині фірми (внутрішня гейміфікація), так і поза нею (зовнішня). Якщо внутрішня гейміфікація спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення залученості і лояльності працівників, то метою зовнішньої гейміфікації є залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті – підвищення впізнання бренду та зростання доходів компанії. Найбільш ефективно методики гейміфікації впроваджуються в молодих компаніях та стартапах.

Також успішно розвивається цифровий напрям HR-аналітика як основа для надання керівництву та співробітникам організації інформації, необхідної для управління компанією. Передумовою цього є автоматизація звітності (дашборди, бенчмарки тощо). Отримання та опрацювання даних у режимі реального часу призводить до підвищення оперативності та якості прийнятих рішень, зокрема, управлінських. До прикладу, використання модуля бізнес-аналітики як елемента TMS-системи Logist.UA в транспортно-логістичних підприємствах дозволяє збирати і систематизувати дані в режимі онлайн та зіставляти план-факт; аналізувати та прогнозувати як логістичні події (вибір маршрутів), так і економічні показники (наприклад, вартість нового маршруту), вибирати дані та звітності щодо витрат палива, інших витрат і пропонувати варіанти оптимізації. Існуючий необхідний набір звітності дозволяє швидко будувати звіти з руху, перевищення швидкості та інші, що суттєво скорочує час планування та підвищує якість управлінських рішень.

До відомих методів та інструментів управління персоналом, що використовуються в умовах діджиталізації, слід віднести автоматизацію спілкування з працівниками, використовуючи чат-боти, відео-інтерв'ю - на основі платформ Zoom, Skype, Cisco Webex тощо [9]. Маючи зворотний зв'язок від працівників, можна підтримувати належні відносини з кожним членом команди. Так, впровадження в систему управління логістичних вітчизняних підприємств інструментів TMS-системи Logist.UA дозволяє отримувати своєчасну інформацію водіям, менеджерам, складським працівникам та іншим учасникам процесу логістики. Окремі мобільні додатки для водія, експедитора, кур'єра, торгового представника, мерчандайзера, сервісного інженера, служби охорони тощо налаштовують зворотний зв'язок з усіма працівниками в оперативному режимі. Це сприяє налагодженню комунікації всередині компанії та покращенню логістичних процесів за рахунок раціональної взаємодії всіх учасників. В результаті значно підвищується ефективність управлінських рішень, якість логістики та показників діяльності підприємства і бізнесу загалом.

Сучасні інноваційні технології сприяють підвищенню рівня якості та швидкості дистанційної комунікації з клієнтами (завдяки наявності чат-ботів і ін.). При цьому зростає рівень споживчого (клієнтського) капіталу - капіталу відносин. Останній, як відомо, формується і укріплюється на основі

стійкої клієнтської бази, мережі постачальників і конкурентів - завдячуючи професіоналізму персоналу і компетентності менеджерів, їх вмінню застосовувати ІТ-технології а також через бренди, торгові марки, імідж організації. Внаслідок прискорення і повнішого врахування вимог конкретних споживачів (надійності, кастомізації, доступності, комунікативності та ін.) впровадження діджиталізації сприяє підвищенню рівня клієнторієнтованості компаній. Доступність означає швидкий контакт споживача з послугою, прозорість, відкритість та раціональність інформації про послугу; комунікативність - це поінформованість споживачів - внаслідок забезпечення виробником швидкої та адекватної комунікації їх інформування. Ці та інші детермінанти якості послуг, що поєднують можливості та корпоративні цінності виробника послуг з потребами (характеристиками) цінностей споживачів послуг відповідають концепції ціннісноорієнтованої якості послуг та сприяють розвитку клієнтського капіталу компанії (як системи довгострокових надійних взаємовигідних відносин фірми з клієнтами та контрагентами) [10].

Науковці відносять діджиталізацію до організаційних інновацій [3,11]. Адже діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління. В умовах стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій традиційні ієрархічні бюрократичні структури поступово втрачають свою ефективність. Сучасні кампанії, усуваючи бюрократію, формують самокеровані команди, основою діяльності яких є холакратичні принципи управління - з вищою якістю комунікацій та внутрішньою і командною взаємодією. В холакратії відбувається перехід від директивного управління до лідерського, де працівники-партнери приймають на себе відповідальність та вибудовують новий тип комунікацій. Замість традиційного підходу до управління (з відповідною вертикальною ієрархією) застосовується пласка структура, в якій влада прийняття рішень не надається відповідно до управлінської ієрархії, а розподіляється між командами, що самоорганізуються. Тобто передбачається інтегроване прийняття рішень. Це сприяє зростанню почуття власної значимості для компанії та відповідальності за результати роботи кожного, мотивує брати на себе ініціативу та стимулює до генерування і втілення ідей, а в результаті - до підвищення залученості учасників. Внаслідок впровадження холакратичних принципів в управління персоналом та застосування цифрових технологій підвищується гнучкість, ефективність, прозорість прийнятих управлінських рішень та активізується інноваційна діяльність працівників. Таким чином, з'являється більше можливостей для компетентного розвитку персоналу та підвищення якості управління. Однак слід мати на увазі, що впровадження холакратичних принципів управління можливе в тих організаціях, де працівники компанії, усвідомлюючи свою роль і призначення, готові брати на себе відповідальність за самостійно прийняті рішення та працювати в команді. В той же час, завдяки діджиталізації бізнес-процесів повинні бути забезпечені механізми зворотного зв'язку, впроваджена справедлива система винагородження.

У зв'язку з необхідністю діджиталізації в різних сферах діяльності та підвищення ролі знань продовжують зростати вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня працівників та рівня їх компетентності. Зрозуміло, що застосування цифрових технологій автоматизації бізнес-процесів, в т.ч. штучного інтелекту та роботизації, потребують великої кількості фахівців які розуміють не тільки особливості та процеси технологічних нововведень, але й специфіку конкретного бізнесу. У зв'язку з цим не втрачає актуальності задача, яка стоїть перед освітньою галуззю: підготовки «конкурентоспроможного людського капіталу» для прискореного інноваційного розвитку країни, «самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [12]. Але як стверджують науковці, впровадження діджитал-технологій стримується через недостатність якісних і кваліфікованих кадрів, які здатні адаптувати, навчати, впроваджувати та оптимізувати процеси, побудовані на інноваційних технологіях. [11]. Тому

важливою вимогою сьогодення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного працівника є необхідність постійного самовдосконалення відповідно до ідеї безперервності освіти протягом людського життя [13].

В сучасних умовах прискореного впровадження ІКТ важливим є розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності працівників як здатність застосовувати ними на практиці інформаційно-комунікаційні технології. Особливо нагальною стає вимога розвитку цифрової компетентності працівників, яка характеризується набором навичок та знань, необхідних для роботи з цифровими технологіями та інструментами, що підтримують виконання завдань та розвиток співробітників [14].

Поряд з розвитком персональних компетенцій окремих працівників зростають вимоги до розвитку корпоративної компетенції персоналу (в межах існуючої корпоративної культури та відповідного інноваційного клімату). Корпоративна культура, об'єднуючи персонал організації та сприяючи підвищенню рівня компетентності окремих працівників, впливає на досягнення цілей організації і в той же час підвищує вартість та конкурентоспроможність організації. Роль і значення корпоративної культури найкраще розкривається у функціях, які вона виконує. Так, інноваційна функція, як одна з найбільш важливих, що стосується успішного проведення діджиталізації, сприяє стимулюванню креативності і творчості працівників, визнанню і дифузії інноваційних ідей всередині підприємства, вдосконаленню методів управління із застосуванням нових інструментів цифровізації бізнес-процесів, що сприяє розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Отже, діджиталізація та інноваційність стають невід'ємною частиною життєдіяльності підприємств і організацій різних сфер економіки та передумовою їх конкурентоспроможності.

Висновки

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів передбачає суттєві зміни у підходах до управління, в т.ч. управління розвитком персоналу, корпоративної культури підприємств і організацій та зовнішніх комунікацій. HR-служби сучасних компаній, мають використовувати інноваційні цифрові інструменти для вирішення задач найму, відбору та залучення персоналу; адаптації, орієнтації та навчання; оцінки та аналізу інформації по кожному працівнику; мотивації та винагороди, а також забезпечення безпеки роботи співробітників.

Використання та розвиток як традиційних, так і інноваційних технологій HR-менеджменту, здатні суттєво підвищити якість управлінських рішень; продуктивність, рівень самовіддачі та компетенції кожного співробітника; спростити роботу HR-фахівців; мінімізувати ризик людських помилок.

Сучасні інноваційні технології, які застосовуються в управлінні персоналом, сприяють розвитку корпоративної культури організації, зростанню клієнтського капіталу - капіталу відносин, а також підвищенню рівня клієнторієнтованості та конкурентоспроможності компаній.

Діджиталізація прискорює процеси децентралізації управління. Відбувається перехід від директивного управління до лідерського, де працівники-партнери приймають на себе відповідальність та вибудовують новий тип комунікацій. При цьому найповніше досягаються переваги діджиталізації

Вдосконалення управління розвитком персоналу в подальшому має здійснюватись в напрямку оптимізації роботи співробітників (внаслідок забезпечення можливостей їх самореалізації, самовдосконалення, та підвищення рівня інформаційної та цифрової компетентності) а також залученості та командної роботи. Це сприятиме підвищенню гнучкості, ефективності, прозорості прийнятих управлінських рішень та в той же час - зростанню конкурентоспроможності компаній і працівників.

Перелік посилань

1. Попова Н.В., Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. DIGITAL-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах VUCA. Економіка транспортного комплексу, вип.39, 2022. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.39.5
2. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. вип. 26 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації Економіка та суспільство вип.38/2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
4. Швець Л. В. Сучасні тенденції розвитку персоналу. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип.6. С.149 -151.
5. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка і суспільство вип. 44, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
6. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. №3(64).С.147–156. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/ГЕВ_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf (дата звернення: 14.11.2022).
7. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>.
8. Кормщикова О.О., Рощина Н. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах. Матер. ХУП міжнар. конф., КПІ ім. Ігоря Сікорського, 7.12.2023, Київ
9. Смолинець І.Б., Левків Г.Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна, серія економічна, 2021, вип.101 DOI: [10.26565/2311-2379-2021-101-09](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09)
10. Швець Л.В., Редько Н.О., Дудка Т.В. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. Економіка та суспільство, №34, 2021. (електронне видання). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>
11. Чайкіна А.О. Залуга Ю.М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. Причорноморські економічні студії, вип.71, 2021, с.128-132. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-20>
12. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.14 р. №1556-УІІ. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата доступу 20.02.2021 р.)
13. Кремень В. Г., Ткаченко В. М. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму: [монографія] Київ: Педагогічна думка, 2012. 368с.
14. Винничук Р.О. Цифровізація в управлінні персоналом: понятійно-категоріальний апарат. Наука і техніка сьогодні. № 11(25), 2023. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-229-241)

INNOVATIVE CHANGES IN PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Anna Haidai, Candidate of Economic Sciences, National Transport University, Associate Professor of the Department of Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1731-9056>

Tamara Dudka, National Transport University, Associate Professor of the Department of Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7365-2403>

Svitlana Petrovska, Candidate of Economic Sciences, National Transport University, Associate Professor of the Department of Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>

Lyudmila Shvets, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, Professor of the Department of Economics, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4545-4252>

Abstract. This article examines trends in personnel development within the modern economic space, considering the digitalization of business processes. It emphasizes the most successful areas of digitalizing personnel development processes: recruitment, training and professional development of employees, employee and client communication. The conclusion is drawn that improving the quality and speed of remote communication with clients leads to an increase in client capital and promotes enhanced customer orientation, company image, and competitiveness. The article highlights the growing role and effectiveness of analytics in a digitalized environment, which is essential for making competent and efficient management decisions based on rapid access to enterprise data, simplified information processing, and the efficient handling of large volumes of information.

It is emphasized that the digitalization of business processes significantly accelerates the decentralization of management processes, contributing to the formation of self-managed teams and increasing the innovative activity and competence of participants. The need for digitization in various spheres of activity is emphasized to significantly increase the requirements for information, communication and digital competence of employees. Therefore, a crucial current requirement for increasing each employee's competitiveness is the need for continuous self-improvement, aligning with the idea of lifelong learning.

Along with the development of individual employees' competencies, the requirements for the development of corporate competence of personnel (within the existing corporate culture and the corresponding innovation climate) are growing.

The article outlines the prospects for managing personnel development in the context of deepening digitalization processes, aiming at optimizing employees' work (by providing opportunities for competence enhancement and self-realization), their engagement (through the development of corporate culture), and teamwork.

Keywords: digitalization, personnel development, digital technologies, client-oriented approach, digital competence, self-improvement

References

1. Popova N.V., Hynkarenko V. H., Kryvoruchko O. M. DIGITAL-innovatsii ta yikh vplyv na transportno-lohistychni orhanizatsii v umovakh VUCA. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vyp.39, 2022. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2022.39.5
2. Zub P. V., Kalach H. M. Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. vyp. 26 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Litorovych O. V. Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii *Ekonomika ta suspilstvo* vyp.38/2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
4. Shvets L. V. Suchasni tendentsii rozvytku personalu. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*. 2018. Vyp.6. S.149 -151.

5. Mohylina L.M., Oriekhova A.I., Khromushyna L.A. Vykorystannia innovatsiinykh IT tekhnolohii dlia HR-menedzhmentu. *Ekonomika i suspilstvo vyp. 44*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
6. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Kasianenko Ya. Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiah. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk. TNTU. 2020. №3(64).S.147–156*. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf (data zvernennia: 14.11.2022).
7. Hutsuliak N. P. Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2019.№ 3 (35). S. 111–118*. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>.
8. Kormshchukova O.O., Roshchyna N. Vplyv tsyfrovizatsii na efektyvnist upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh. *Mater. KhUII mizhnar. konf., KPI im. Ihoria Sikorskoho, 7.12.2023, Kyiv*
9. Smolynets I.B., Levkiv H.Ia. Upravlinnia personalom v umovakh didzhitalizatsii. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N.Karazina, seriia ekonomichna, 2021, vyp.101* DOI: [10.26565/2311-2379-2021-101-09](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09)
10. Shvets L.V., Redko N.O., Dudka T.V. Suchasni tendentsii rozvytku sfery posluh. *Ekonomika ta suspilstvo, №34, 2021. (elektronne vydannia)*. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973>
11. Chaikina A.O. Zaluha Yu.M Osoblyvosti upravlinnia didzhitalizatsiieiu pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii, vyp.71, 2021, s.128-132*. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-20>
- 12 Pro vyshchu osvitu: *Zakon Ukrainy vid 01.07.14 r. №1556-YII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (data dostupu 20.02.2021 r.)
- 13 Kremen V. H., Tkachenko V. M. Synerhetyka v osviti: kontekst liudynotsentryzmu: [monohrafiia] *Kyiv: Pedahohichna dumka, 2012. 368s.*
14. Vynnychuk R.O. Tsyfrovizatsiia v upravlinni personalom: poniatiino-katehorialnyi aparat. *Nauka i tekhnika sohodni. № 11(25), 2023*. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-229-241](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-229-241)