

УДК 005.3:334

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.7-11>**Гринько Т.В.**доктор економічних наук, професор,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**Grynko Tatyana**Oles Honchar Dnipro National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Базик О. В.**головний інженер  
Corezoid. Inc,**Bazyk Oleksandr**Senior Engineer  
Corezoid. IncORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4279-1460>**Іванов К. Р.**

Магістр

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Ivanov Kurylo**

Master

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8935-5897>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

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

## STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE SPHERE OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

The purpose of the article is to study the concepts of strategic management of human resources in the field of entrepreneurial activity. Strategic HRM builds the bridge between an organization's business goals and the people who achieve them. In this tactical role, HR has a broader scope and must refocus its responsibilities. The focus becomes on equipping people to best support the direction in which the company is moving. These practices include hiring, promoting, and rewarding employees, creating and maintaining a high-performance business culture, and organizational design to add value and achieve competitive advantage. Strategic HRM focuses on creating a talent management system that manages behavior and culture to support the organization's long-term business goals. HR has traditionally been considered an administrative function focused on specific tasks. It was distant from the activities of company management and was largely reactive. It met employee needs as they arose. However, it was not aware of where the company was going or anticipating what might happen. Traditional HRM answered employee questions about HR policies, but did not create policies based on the company's long-term goals or find ways to engage employees in them. With a strategic HRM plan, HR teams are more proactive because they are integrated into business strategies. They understand and are aligned with

*the company's goals. This involves planning and taking action to ensure the organization has the people it needs to achieve its goals. Gaining a competitive advantage - Knowing exactly where management wants to take the organization allows HR to focus on the skills and abilities employees need to do the work required to achieve the goal. Through effective talent management, training, and development, SHRM can result in a more competent and skilled workforce that will provide a competitive advantage over competitors. Adapting to change - A strategic approach to HRM means constantly looking to the future, allowing organizations to anticipate changes in the business environment and quickly adapt to them. Plans can be adjusted to take into account technological advances, changes in the market, or changing demographics within the company. In doing so, HR supports, motivates, and communicates with employees throughout the adjustments. Thus, the use of digital technologies in a company with young employees is a method of motivating and increasing the interest of young employees (especially Generation Z) in work. In addition, it is possible to note the positive impact of digitization of the personnel management process on the improvement of the company's HR brand.*

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

**JEL Classification:** M12, J23

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

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

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В даний час ці поняття часто використовуються неявним, неоднорідним та розповсюджувальним способом. По-перше, автори часто використовують поняття неявно [1-5]: вони не пропонують явних визначень, а припускають, що читачі розуміють передбачуване значення. По-друге, автори використовують концепції гетерогенним чином [6-9]: використовують поняття з численними, а іноді і суперечливими розуміннями (наприклад, розуміння цифрового зриву). По-третє, автори часто використовують поняття розповсюджується [10-13]: використовують нові концепції для позначення відомих старих явищ.

Ясність понять, однак, важлива з різних взаємопов'язаних причин. По-перше, концептуальна ясність важлива для запобігання простому розповсюдженню

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

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

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

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

Ідеальний тип характеризується стратегічним узгодженням цифрових технологій. Цей ідеальний тип виходить за рамки простої експлуатаційної експлуатації та спрямований на підтримку виконання стратегії. З цієї метою цифрові технології узгоджуються зі стратегічними цілями для систематичного підтримки

виконання організаційної стратегії, такої як лідерство витрат або диференціація. Таким чином, стратегічне узгодження передбачає використання потенціалів оцифрування після формулювання бізнес-стратегії. Таким чином, функціональні стратегії цифрових технологій є похідною для бізнес-стратегій цього ідеального типу. Наприклад, організації, які приймають прибуток стратегії «проспектора» від аналітичних технологій (наприклад, складів даних, що пропонують систематичну інформацію про ринки), поки ті приймають інші бізнес-стратегії не може скористатися такими ж технологіями. Таким чином, цей ідеальний тип описує першу різноманітність стратегічних цілей за допомогою оцифрування.

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

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

Розроблена типологія являє собою класичний тип типології: два ідеальних типів, що характеризуються мінімальною та максимальною оцифруванням, є відповідними кінцевими точками цього континууму. Між ними розташовані ще два ідеальні типи з послідовно збільшенням інтенсивності оцифрування. Оцифралізація організацій починається з другого ідеального типу і поступово посилюється до четвертого ідеального типу. Хоча концепція цифрових організацій залишається досить широкою на простому термінологічному рівні, три чітко різні підкатегорії цифрових організацій можна відрізнити на основі типології. Ці три типи забезпечують конкретність та категоризацію цифрових організацій.

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

На основі вищезазначеної типології можна

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

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

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

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

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

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

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

Таким чином, наведена типологія також заснована на оцифруванні з двома ідеальними типами з мінімальною та максимальною оцифралізацією як кінцеві точки. Знову ж таки, оцифралізація HRM починається з

другого ідеального типу і поступово посилюється до четвертого ідеального типу.

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

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

Злиття управлінського та технічного виміру HRM, що передбачається цим типом, буде супроводжуватися

складними, глибокими і, таким чином, трансформаційними змінами HRM.

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

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

#### Список використаних джерел:

1. Murphy A. Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? 2018. Dublin Business School.
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*. 2021, 122, P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Hussain S., Ahonen V., Karasu T., Leviäkangas P. Sustainability of smart rural mobility and tourism: A key performance indicators-based approach. *Technology in Society*. 2023. 74, 102287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102287>
4. Pagani M., Pardo C. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. 2017. 67, P. 185–192.
5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
7. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 27(2Y), P. 2652–2671.
8. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. J. Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. 2021. 122, P. 875–888.
9. da Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. 168, 108111.
10. Putra R., Ali H. Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 2022. 3(3), P. 420–431.
11. Nicolás-Agustín Á., Jiménez-Jiménez D., Maeso-Fernandez F. The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*. 2022. 43(2), P. 395–410.
12. Arifin S., Darmawan D., Hartanto C. F. B., Rahman A. Human resources based on total quality management. *Journal of social science studies*. 2022. 2(1), P. 17–20.
13. Eknath S. M., Janardhan G. D. Level of human resources development-a conceptual and review exposition. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*. 2020. 8(03), P. 687–691.

**References:**

1. Murphy, A. (2018). Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? Dublin Business School.
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Hussain, S., Ahonen V., Karasu, T., & Leviäkangas P. (2023). Sustainability of smart rural mobility and tourism: A key performance indicators-based approach. *Technology in Society*, vol. 74, 102287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102287>
4. Pagani, M., Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, vol. 67, pp. 185–192.
5. Grynko, T., Gviniashvili, T., & Kaliberda, M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
6. Grynko, T. V., Gviniashvili, T. Z., & Kotlovska, N. M. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv optovoi torhivli [Management of the competitiveness of wholesale trade enterprises]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 185. pp. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
7. Bondarouk, T., Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27(2Y), pp. 2652–2671.
8. Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. J. J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, pp. 875–888.
9. da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
10. Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), pp. 420–431.
11. Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), pp. 395–410.
12. Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human resources based on total quality management. *Journal of social science studies*, 2(1), pp. 17–20.
13. Eknath, S. M., & Janardhan, G. D. (2022). Level of human resources development-a conceptual and review exposition. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(03), pp. 687–691.