

Реформа территориальной организации власти, которая сегодня реализуется в Украине, имеет целью построение новой модели управления обществом на основе создания финансово самостоятельных общин. Начиная с 2014 года, правительственные инициативы в этом направлении позволили ощутимо улучшить финансовую состоятельность местных бюджетов. Одним из подтверждений этого является рост доли собственных доходов местных бюджетов в сводном бюджете Украины с 17% в 2015 году до 22% по итогам 2017 года.

Именно поэтому методику государственного регулирования развития территорий в Украине в целом следует считать рациональной, хотя и требующей значительной доработки в учете возможностей и потребностей каждого местного бюджета.

### **Литература**

1. Бачо, Р.И. Оценка роли местных налогов и сборов в обеспечении финансовой безопасности органов местного самоуправления / Р.И. Бачо, Н.М. Гапак, Е.И. Иллар // Научный вестник Ужгородского университета. – Экономика. – 2013. – Вып. 4. – С. 16–25.
2. Бюджетный кодекс Украины: закон Украины № 2456 от 08.07.2010 р. в редакции от 25.09.2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> – Дата доступа: 01.11.2019.
3. Доходы бюджета. Цена государства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cost.ua/budget/revenue/#1> – Дата доступа: 03.11.2019.
4. Доходы и расходы местных бюджетов: кратко о главном // Цена государства. – 31 января 2019 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cost.ua/news/687-revenues-and-expenditures-of-local-budgets> – Дата доступа: 03.11.2019.
5. На чем зарабатывают местные бюджеты в странах Европы и в Украине? // Цена государства. 11 июля 2019 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cost.ua/news/744-na-chomu-zaroblyayut-mistsevi-byudzhety-v-krayinakh-evropy-ta-v-ukrayini> – Дата доступа: 04.11.2019.

**А. В. Карпенко, Национальный университет «Запорожская политехника»,  
И. А. Фещенко, ПАО «Запорожсталь», г. Запорожье, Украина**

### **ПРИМЕНЕНИЕ ДИДЖИТАЛ-ИНСТРУМЕНТОВ В HR**

**A. Karpenko, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»,  
I. Feschenko, PJSC «Zaporozhstal», Zaporizhzhia, Ukraine**

### **APPLICATION OF DIGITAL INSTRUMENTS IN HR**

В статье рассмотрены основные аспекты применения некоторых диджитал-инструментов в управлении развитием персонала организации, создании корпоративной культуры инноваций, а также сообщества инноваторов внутри организации.

The article discusses the main aspects of the use of certain tools for organizing work with personnel, creating corporate innovations, as well as the community of innovators within the organization.

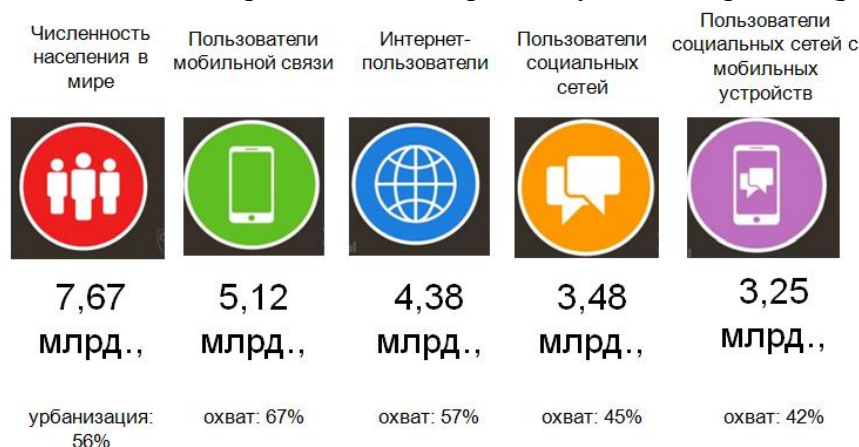
Изменения в современном мире происходят очень быстрыми темпами, имеют преимущественно радикальный характер и сопровождаются появлением беспилотных автомобилей, 3D-принтеров, нанотехнологий и др. Передовые позиции в современной экономике занимают отрасли, которые базируются на использовании ИТ-технологий. В научной среде уже долгое время говорят о наступлении Четвертой промышленной революции, которая изменит рынок труда, экономику и образование в целом: «Четвертая промышленная революция может «роботизировать человечество» и для многих людей это непоправимо изменит то, как выглядит их работа, среда, семейная жизнь и сама идентичность. Но она же сможет привести человечество к новому коллективному и моральному сознанию, основанному на общем чувстве предназначения. И мы обязаны стремиться ко второму варианту» [1, с. 22]. Соответ-

ственно для многих компаний, особенно которые относятся к третьему или четвертому технико-технологическим укладам, наступает время новых вызовов. Им необходимо или измениться, или уступить рынок конкурентам, которые внедряют новые и/или модернизируют ИТ- и HR-технологии с целью повышения собственной конкурентоспособности и привлекательности предприятий как работодателей на рынке труда.

Уже сейчас рынок труда начинает изменяться, но в будущем эти тенденции будут носить еще более радикальный характер, что ставит дополнительные задачи перед сферой образования, менеджментом компаний. Специалисты ИТ-сферы отмечают, что скорее всего в будущем «алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ) будут обрабатывать рутинные задачи быстрее и более качественно. ИИ будет более точным в сравнении с человеческим зрением, он будет быстрее считать, оперативно будет находить закономерности в данных и подсказывать возможные решения. Но финальное решение будет принимать человек» [2, с. 21]. При этом бизнесу необходимо понимать, что алгоритмы в ближайшее время смогут заменить человека только в рутинных операциях, а творческая работа или работа, связанная с эмпатией, останутся сильными только человеку.

Согласно докладу Всемирного экономического форума «Будущее профессий» («Future of jobs») 2018 г., в котором говорится о развитии экономики до 2022 г., «уже в ближайшие пять лет будут внедрены топ-компаниями – а значит, серьезно изменят рынок труда: аналитика больших данных, Big Data (85%); мобильные и веб-приложения (75%); «интернет вещей» (75%); машинное обучение (73%); «облачные» технологии (72%)» [3]. Также в отчете указан ряд компетенций, которые будут актуальны к 2022 году: «аналитическое мышление и инновации, активное обучение и обучающие стратегии, креативность, оригинальность и инициативность, технологический дизайн и программирование, критическое мышление и анализ, комплексное решение проблем, лидерство и социальное влияние, эмоциональный интеллект, системный анализ и оценка» [4, с. 24]. При этом ожидается, что ряд компетенций станут не нужны: «чтение, письмо, знание базовой математики, публичные выступления, память, вербальные навыки и пр.» [4, с. 24]. В таких новых условиях роста изменится и станет еще более важной роль служб по персоналу предприятий, которые должны иметь качественные стратегии, позволяющие плавно входить в новые условия для бизнеса с минимизированием рисков на основе использования новых инструментов и методов вовлечения персонала. Важной становится их роль в формировании высокоэффективной корпоративной культуры, позволяющей привлекать и удерживать таланты [5].

Согласно исследованиям KPMG «The future of HR 2019», две трети из 1200 опрошенных HR-руководителей считают, что в их сфере нужна цифровая трансформация или она уже происходит, 40% отметили, что их организации имеют план диджитализации [6, с. 8]. Аналитическое агентство We Are Social и крупнейшая SMM-платформа Hootsuite совместно подготовили пакет отчетов о глобальном цифровом рынке Global Digital 2019, согласно которому уже сейчас примерно четыре с половиной миллиарда человек в мире пользуются интернетом (рис. 1) [7, с. 7].



**Рисунок 1 – Данные отчета агентства We Are Social о глобальном цифровом рынке Global Digital 2019**

Учитывая такую статистику, бизнес может опираться на уже существующие диджитал-инструменты и коммуникации для развития HR-функции, обучения своего персонала компетенциям будущего. В существующих условиях рынка в Украине для многих предприятий самым приемлемым решением в этой области будет то, которое несет в себе наименьшее количество затрат при максимальной отдаче и эффективности. Однако ни одной компании не обойтись без этого, поскольку информация о работодателях среди квалифицированных сотрудников формируется следующим образом: интернет-СМИ – 79%; соцсети – 66%; корпоративные сайты – 65%; знакомые и родственники – 52%; сайты по трудоустройству – 50% [8]. Соответственно, диджитал является важным каналом коммуникации при поиске работы и информации о компании.

Для бизнеса всегда важной остается вовлеченность и результативность персонала, повышение производительности труда и эффективности деятельности. Этого можно достичь, применяя социальные сети не только для выкладывания новостей о предприятии, но и развивая культуру общения и внутреннего обучения сотрудников. В этом аспекте очень актуальным может быть так называемый «эффект протеза». Согласно проведенным исследованиям, студент, который после самостоятельного изучения материала обучал также своих коллег, лучше усваивал материал и мог использовать его на практике гораздо эффективнее [9]. Таким образом, использование социальных сетей как платформы для обучения является инструментом повышения уровня знаний и заинтересованности персонала что-либо изучать.

Менеджмент предприятия может примерить на себя роли наставников, рассказывая в очередном видео на корпоративном портале или на странице предприятия в сети о современных практиках управления персоналом, корпоративной культуры, командообразования, развития компетентностей, тенденциях в экономике и т. д. Такой подход является достаточно приемлемым по затратам (видео можно снять на простой мобильный телефон без монтажа); дает возможность общения где угодно; позволяет получать обратную связь, вести дискуссию, привлекать тех сотрудников, для которых это действительно интересно; формировать коллектив по принципу командной работы.

Такой канал общения может иметь множественное количество направлений, видеоблогов не только для сотрудников, но и служить формой профориентационной работы. Соответственно работодатель становится генератором интересного и, главное, полезного в определенном отрезке времени контента, формирует практически ориентированные новые знания. Актуальность контента видеоблогов будет повышать вовлеченность сотрудников, а значит, и продуктивность их труда. В итоге, менеджмент будет развиваться одновременно с подчиненным персоналом, что тоже очень важно, поскольку «очень много компаний исчезло в свое время, когда был переход из индустрии 2.0 в индустрию 3.0 именно из-за неспособности топ-менеджмента адаптироваться... если хочешь быть успешным, нужно не просто принимать изменения, их надо возглавлять. И топ-менеджеры, способные это сделать, наиболее востребованы» [10]. Отметим, что не только топ-менеджеры должны участвовать в этой программе, а также и линейные руководители, которые более полно знают текущие аспекты работы в том или ином подразделении, цехе, участке, способны транслировать направленность компании на инновации, ее открытость к изменениям.

Реализацию данной системы можно доверить дирекции по коммуникации и связям с общественностью, поскольку многие компании сегодня стремятся объединить функции управления персоналом и коммуникаций, что дает более ощутимый синергетический эффект.

Наполняемость контентом этих каналов коммуникации следует согласовывать с размерами и отраслевыми особенностями предприятий. Нужно понимать, что у каждой группы сотрудников есть свои приоритеты. Здесь необходим комплексный подход. Темы, которые актуальны в видеоблоге для административного персонала (например, публичные выступления, продажи, рынок труда), не очень подходят рабочим. Однако это не означает, что у рабочих совсем нет потребности в навыках деловых общений или публичных выступлений, управлении персоналом и временем и т. д. Об этом говорит также известный предпринима-

тель Джек Ма: «Если сотрудники счастливы, если они работают над улучшением своих знаний и навыков, над качеством продукта, то результат будет отличным. Поэтому большую часть средств мы инвестируем в людей и стараемся создать определенную культуру, которая позволяет вдохновлять людей и давать им то, что им нужно» [11]. То есть в современном мире визуализация контента, видеоблог – это новый неотъемлемый канал коммуникаций и способ донесения ценностей компании и культуры инноваций.

Поскольку «самым важным качеством для человека в ближайшие годы станет приспособляемость... умение отказаться от всего предыдущего опыта, приспособившись к новой скорости, к новым технологиям» [8], важно, чтобы работодатель помогал сотрудникам в развитии таких качеств и формировании так называемых *soft skills*, среди которых Топ-5 [12]: креативность; умение убеждать; умение работать в команде; адаптивность; управление временем. В итоге, в компании будет формироваться культура инноваций, генерирования и реализации идей, привлечения и удержания талантов.

Таким образом, чтобы в современных условиях обеспечить успешную реализацию любых изменений в компании и максимизировать ценность человеческого капитала, необходимо целенаправленно управлять корпоративной культурой с использованием различных диджитал-инструментов в HR.

### Литература

1. Шваб, К. Технологии Четвертой промышленной революции : перевод с английского / К. Шваб, Н. Дэвис. – М. : Эксмо, 2018. – 320 с.
2. Бурлуцкий, А. Штучний інтелект / А. Бурлуцкий // Український тиждень. – 7-13.06.2019. – №23 (603).
3. Черных, А. В будущее возьмут не всех / А. Черных, К. Миронова // Комерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3939291>. – Дата доступа: 1.11.2019.
4. The Future of Jobs Report 2018. WEF. – Mode of access: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf). – Date of access: 1.11.2019.
5. Karpenko, A. Highly effective corporate culture as an instrument of talents' attracting and retaining» / A. Karpenko, K. Basenko // Baltic Journal of Economic Studies. – 2017. – Vol. 3. № 4. – Pp. 101-106.
6. KPMG The future of HR 2019. – Mode of access: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf>. – Date of access: 1.11.2019.
7. Global Digital 2019. – Mode of access: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>. – Date of access: 1.11.2019.
8. Емченко, Н. Наши дети будут конкурировать с машинами / Н. Емченко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=K7TLDC2icg4>. – Дата доступа: 1.11.2019.
9. Бондаренко, Е. Эффект протеза / Е. Бондаренко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=76MQ5uf5kic>. – Дата доступа: 2.11.2019.
10. Кучеренко, А. Развивайся или уходи. Топ-менеджмент должен находить время на саморазвитие / А. Кучеренко // SCM.Daily [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://daily.scm.com.ua/self-improvement/>. – Дата доступа: 2.11.2019.
11. Ключи успеха от Джека Ма. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://daily.scm.com.ua/jack-ma-success/>. – Дата доступа: 9.11.2019.
12. Терехова, А. Какие навыки нужны в 2019 году? Версия LinkedIn / А. Терехова // SCM.Daily. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://daily.scm.com.ua/skills-by-linkedin/>. – Дата доступа: 2.11.2019.