



Прийнято 24.04.2025. Прорецензовано 19.05.2025. Опубліковано 30.06.2025.

УДК 338.48

JEL: M12, M15, O33, J24, L25

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-93-101

ВПЛИВ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зелінська Галина Олексіївна

доктор екон. наук, професор

професор кафедри прикладної економіки

Івано-Франківський національний технічний

університет нафти і газу, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2175-4883>

Анотація. Стаття присвячена ролі людських ресурсів у впровадженні цифровізації бізнес-процесів на підприємствах. Наголошується, що без нарощення людського потенціалу, формування креативного мислення, зміни світогляду людини, не можливі бажані результати, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів підприємства в умовах стійкого розвитку. Обґрунтовано, що для впровадження цифровізації бізнес-процесів потрібні зміни в підходах до освітньої системи та системи розвитку людських ресурсів на підприємстві. Визначено, що розвиток креативного мислення людини є пріоритетом у формуванні людського потенціалу в сучасному світі. З'ясовано, що модернізація виробництва та впровадження цифровізації бізнес-процесів вимагають не тільки підготовлених працівників, які легко пристосовуються до нових умов праці та готові змінити свою професію, нести відповідальність за прийняті рішення, але і здатних навчатися нового. Вони повинні бути об'єктивно готові впоратися з новими професійними функціями, здатними сприйняти зміни як нормальний процес сучасного виробництва. Визначено, що цифрова компетентність є основою для успішного функціонування підприємства та управління його бізнес-процесами в умовах сталого розвитку. Вона включає в себе вміле, критичне та відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі у суспільному житті. Акцентовано увагу на тому, що розвинені країни світу приділяють прискіпливу увагу щодо розвитку людського потенціалу, в умовах інформаційного суспільства. Цифровізація сьогодні є затребуваним чинником на ринку праці. З'ясовано, що існують суб'єктивні перепони в активізації впровадження цифрової економіки України. Головні з них – це фрагментарність, брак системності,

Запропоноване посилання: Зелінська, Г. (2025). Вплив людських ресурсів на управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємства. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(31), 93-101. doi: 10.31471/1993-9965-2025-1(31)-93-101

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

послідовності, завершеності, узгодженості між ухваленням нормативно-правових актів і подальшою розробкою механізмів їх реалізації. Обґрунтовано, що цифрові технології сприяють більш ефективному та відповідальному управлінню ресурсами, покращують економічну стійкість та підвищують соціальну відповідальність бізнесу, вносять істотні зміни у систему соціально-трудових відносин, забезпечують економічні переваги, підвищують ефективність діяльності тощо. В ході написання статті використано: інтернет-джерела – для розкриття сутності управління людським потенціалом в умовах зростання ролі інформатизації бізнес-процесів; порівняння – для аналізу світових тенденцій щодо розвитку людських ресурсів; сценарний підхід – для розкриття пріоритетності людини в прийнятті рішення; абстрактно-логічний – для формулювання висновків з дослідження.

Ключові слова: людський потенціал; бізнес-процес; освіта; навички; компетентність; вигода; цифровізація; інформаційне суспільство; сталий розвиток.

Постановка проблеми. Зростання ролі людського потенціалу у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами, впровадження цифрових інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень, змушують акцентувати увагу на ролі самої людини в цих процесах. Стало зрозумілим, що формування людського потенціалу підприємств з пріоритетом розвитку розумових здібностей людини, її творчого потенціалу, збільшення обсягу нових знань та удосконалення набутих навичок дозволяє в умовах постіндустріальної економіки забезпечити якісне управління господарською діяльністю. Тому нагальною проблемою сучасного менеджменту підприємства є розвиток людського потенціалу через самовдосконалення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Оскільки суб'єкти господарювання сьогодні все більше і більше надають перевагу цифровим технологіям відповідно до вимог сучасної економіки, де першочергова роль належить людському чиннику, то стає необхідним підвищення цифрової грамотності персоналу у отриманні однойменних знань. Це актуалізує тему, яка висвітлюється в статті..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління бізнес-процесами розглядалась багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними вченими серед них: О. Біловодська, Х. Биннер, В. Вагнер, Демиденко, Ю. Вдовиченко, Н. Заяць, К. Мокрушина, К. Шукець, Н. Юрчук тощо.

Дослідженню людського потенціалу, його ролі і місця у соціально-економічних процесах та управлінні підприємством присвячені праці О. Більської, Є. Крикавського, Б. Шевченко та інших. При цьому наукові публікації стосовно прискорення процесів цифровізації в основному присвячені автоматизації виробничо-технологічних процесів. Малодослідженими залишаються питання цифровізації науки, освіти, що доводить недостатність розробок у царині людського розвитку, а саме ролі людини, її потенціалу, особистих характеристик у нових умовах ведення бізнесу. Тому, актуалізується питання подальшого дослідження управління як бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки, так і управління людським потенціалом відповідно до змін, що з ними пов'язані у соціально-економічному просторі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковцям та практикам, які займаються даною проблематикою, варто звернути увагу на те, що в українській науковій літературі недостатньо є обґрунтованим роль цифрової трансформації людських ресурсів у здійсненні управління бізнес-процесами підприємств. Ця обставина зумовлює актуальність статті і потребує проведення подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування пріоритетності впливу людського потенціалу в ефективному управлінні бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інформаційних технологій змінює моделі управління підприємством, вносить корективи у діяльність бізнес-організацій та адаптацію їх до нових умов, сприяє повній автоматизації та цифровізації системи бізнес-процесів та етапів організації виробництва. Нині високий рівень адаптивності та гнучкості підприємства до змін стають не просто словами, а нагальною необхідністю. З точки зору людських ресурсів – це вимагає глибокого цифрового навчання, що сприятиме прискоренню переходу працівників до різних видів діяльності в соціально-економічному просторі.

Розглядаючи поняття «цифровізація», окремі науковці вкладають в нього різне тлумачення. Так, на думку Г. Вагнера, «цифровізація» розглядається як нова стадія розвитку управління виробництвом товарів і самого виробництва на основі «наскрізного» застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) [1]. Інші науковці поряд з цифровізацією розглядають обов'язкову автоматизацію бізнес-процесів. Так, К. Мокрушина вважає, що цифровізації бізнес-процесів обов'язково має передувати їх автоматизація, із застосуванням програмного забезпечення для управління процесами, спрямованими на зменшення кількості паперових документів, ручних операцій та людських помилок [2]. Підтримує думку автора [2] і К. Шукець, яка розглядає автоматизацію і цифровізацію бізнес-процесів як одночасний процес [3]. Як бачимо, кожне визначення по-своєму розкриває зміст цифровізації. Це вказує на те, що різні дослідники аналізували і поглиблювали дане поняття під різним кутом зору, доповнюючи одне одного, з одного боку, та – про значущість самої проблеми як для суспільства, так і для бізнесу, освіти та інших сфер життя – з іншого.

Останнім часом склалася ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства все більше залежать від забезпеченості його висококваліфікованими людськими ресурсами, що вносить значні корективи в сам процес управління цими процесами. Основна причина цього криється в тому, що сучасні суб'єкти господарювання швидко розвиваються, а технологічна складова виробничого процесу внаслідок динамічних змін, застаріває. Саме тому, щоб бути конкурентоздатними, підприємства змушені адаптуватися як до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, так і до швидкості цих змін. Більшість сучасних суб'єктів господарювання ставлять перед собою мету трансформувати бізнес та адаптувати його до сучасних реалій життя. Це можна зробити двома шляхами:

1. Бізнес, який прийняв рішення щодо ліквідації поточної бізнес-моделі та створення нової, адаптованої до поточних реалій та вимог ринкового середовища.
2. Створення проєкту реінжинірингу загальної бізнес-моделі, окремих бізнес-процесів та визначення інструментів для ідентифікації та ліквідації малоефективних елементів бізнесу, які впливають на утворення зайвих операційних витрат та знижують прибутковість ведення виробничо-господарської діяльності [4, с. 5–9].

В умовах економіки України для вітчизняних підприємства прийнятними можуть бути як перший, так і другий варіанти. Зокрема, якщо на підприємстві складаються умови у прийнятті другого варіанту, то в результаті реінжинірингу бізнес-процесів воно отримує підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, збільшення варіативності процесів залежно від потреб та особливостей замовника, зменшення кількості виконавців, залучених у бізнес-процес тощо. Якщо ж приймається перший варіант, то це відобразиться на всій стратегії розвитку підприємства.

Процеси цифровізації, які охопили всі сторони нашого життя, в тому числі стали невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання, передбачають перехід бізнес-процесів у цифрове середовище із використанням сучасних інформаційних технологій. Згідно результатів досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою [5]. Аналіз літературних джерел вказує, що для сьогоденної ситуації модернізація виробництва та

цифровізація бізнес-процесів вимагають не тільки підготовки працівників, які легко пристосовуються до нових умов праці та готові змінити свою професію, ступінь відповідальності, але і здатних навчатися нової професії. Вони повинні бути об'єктивно готовими до здійснення нових професійних функцій, здатними сприйняти зміни як нормальний процес сучасного виробництва. Якісне управління бізнес-процесами потребує не тільки знання технології виробництва, але й підвищення корпоративної відповідальності всіх учасників процесів управління. Основна його ціль спрямована на: покращення комунікації, скорочення кількості рівнів прийняття рішень, що дозволяє економити час і впливає на якість передачі інформації. Такий підхід до управління сприяє формуванню команди односторонніх та підвищує особисту відповідальність кожного учасника за кінцевий результат.

Як відомо, прийняттю управлінського рішення властиві певні послідовні етапи: аналіз і діагностика ситуації (проблема, завдання, мета); збір інформації для розробки проекту рішень; формулювання альтернативних варіантів рішень; оцінка альтернатив (вибір критеріїв); рішення за результатом оцінки альтернатив. При прийнятті рішення щодо управління бізнес-процесами з використанням цифрових технологій можливі, на нашу думку, два сценарії поведінки самої людини. Перший – передбачає отримання готового рішення на основі нових інформаційних технологій, тобто готовий результат обробки вхідної інформації пропонується як готове рішення. Якщо навчений фахівець приймає його, то процес управління продовжується, якщо ж відхиляє, то все повертається до етапу збору інформації. Для другого сценарію характерним є те, що вже під час обробки інформації можна визначити чи потрібна додаткова інформація для прийняття остаточного бізнес-рішення чи ні. Такий підхід до прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами є більш ефективним, бо запобігає втратам часу. Отож, каталізатором всіх цифрових трансформацій як в першому, так і другому випадку є прийняття рішення самою людиною. Перехід до нової економічної моделі, яка віддає першочерговість знанням, буде тим успішніший, чим швидше в свідомості людині відбуватимуться адекватні зміни, що створюватимуть передумови для життя, діяльності, творчості та комунікацій в умовах цифрового суспільства. Про підвищену увагу в світі до цифровізації говорить той факт, що ще у 2018 році Європейський Парламент та Рада Європи своїми рішеннями додали цифрову компетентність до 8 ключових компетентностей, необхідних сучасній людині впродовж життя, нарівні з такими традиційними компетентностями, як грамотність, мова, можливість самовираження, здатність до навчання, комунікативність, здатність до підприємництва та ін. [6; 7; 8].

Отож, ефективне управління бізнес-процесами не можливе без наявності у працівників здібності до креативного мислення. Навчений персонал сприяє формуванню на підприємстві потужного людського потенціалу. Цей процес передбачає розвиток розумових здібностей кожного, творче мислення, збільшення обсягу знань, генерування передових ідей, набуття нових та удосконалення вже набутих навичок та компетентностей. Цифрова компетентність в ринковому середовищі виходить на перший план для здійснення успішної господарської діяльності. Вона включає в себе вміле, критичне та відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі у суспільному житті. Надзвичайно велику роль у забезпеченні цифрового вектору формування та використання сучасного людського потенціалу відіграє освіта, так як світ характеризується динамічними змінами умов суспільного життя. На сьогодні реально вимальовуються три головні напрями освітніх процесів і місце в них людини: 1) традиційна освіта (від дошкільних закладів до інституцій вищої освіти); 2) неформальна освіта, у т. ч. через мас-медіа; 3) підвищення кваліфікації та перепідготовка. Яким шляхом розвиватися – вибирає знову ж таки людина. Успішна цифровізація бізнес-процесів, може бути реалізована лише у тому випадку, коли цифрові трансформації відбудуться у свідомості самої людини. Для цього повинні трансформуватися у цифрове

середовище її знання, навички і світогляд. З огляду на це, гнучкість та адаптивність працівників стають важливими факторами розвитку персоналу, бо автоматизовані процеси все частіше витісняють некваліфіковану працю та тих, хто не здатний вчасно реагувати на зміни в нових умовах.

Аналізуючи стан розвитку людського потенціалу на вітчизняних підприємствах, можна стверджувати, що і надалі використовуються, здебільшого, застарілі методи роботи для залучення, навчання та розвитку людських ресурсів. Пандемія та війна, з якими зіткнулася Україна, змусила більшість суб'єктів господарювання шукати вихід із реальної ситуації через перебудову своїх бізнес-процесів з урахуванням нових обставин та трансформацію наявних бізнес-моделей у нові стратегії розвитку. Розвиток інтернет-технологій в діяльності суб'єктів господарювання формує не тільки нову систему управління, але й нову систему соціально-трудових відносин, зокрема через умови трудових відносин між працівниками і роботодавцями. Прикладом може стати використання технології смарт-стаффіngu, яка дозволяє реалізувати нові високотехнологічні підходи до залучення персоналу. Щоб максимально використати потенціал цифрових технологій потрібні нові фахівці, що володіють сучасними знаннями, цифровими навиками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань в постійно змінюваному середовищі [10, с. 320- 322]. Крім цього необхідною умовою для успішного господарювання стає впровадженням smart-working (розумної праці). Цифровізація та багатовекторність сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Smart-working, включає широкий спектр інструментів таких як Інтернет, смартфони, соціальні мережі або будь-які програми, призначені для полегшення гнучкості роботи та мобільності [11], а вміння використовувати їх в роботі поступово стає необхідним елементом для більшості професій. Процеси цифровізації бізнес-процесів дають підприємствам істотні економічні переваги, серед яких: збільшення обсягів продажів (завдяки кращій комунікації між продавцями і клієнтами, додатковим маркетинговим можливостям тощо); зростання продуктивності праці (завдяки скороченню часу опрацювання покупки і обслуговування покупців); поліпшення комунікацій між суб'єктами бізнес-процесів; прискорення окремих бізнес-операцій; скорочення витрат на здійснення економічної діяльності; поширення сфер свого впливу на ринку з відповідним збільшенням фінансових потоків, що залучаються на підприємства., наголошують автори [12; 13; 14; 15].

Активізувалась робота по прискоренню впровадження інформаційних технологій і на світовому ринку. Все більше і більше використовуються в управлінні бізнес-процесами цифрові інформаційні технології навіть на малих та середніх підприємствах. Кількість таких підприємств становить в окремих країнах від 32 до 52 %. При цьому від 49 до 60 % малих та середніх підприємств в розвинутих країнах (Норвегія, Данія, Швеція тощо) залучають зовнішніх фахівців для здійснення ІКТ функцій. Кількість великих підприємств, що використовують послуги таких фахівців, становить у середньому 40 % [9]. Наведені цифри говорять про потребу формування нового типу працівника та інвестування в його розвиток. Тому за кордоном фінансові ресурси бізнес-структур та зацікавлених осіб спрямовуються саме на підготовку наявної та майбутньої робочої сили. Перевага при цьому надається підвищенню рівня якості набутих фахівцями навичок. Зі сказаного робимо висновок, що у світовому просторі спостерігається тенденція не тільки до автоматизації та цифровізації виробничих процесів, а й до реформування системи розвитку людського потенціалу. Інструментами управління стають хмарні технології, віддалений доступ до інформації, використання нейронних мереж. В Україні такі процеси також активно розвиваються, однак їх використання у сфері залучення, управління та розвитку людських ресурсів на підприємствах потребують глибоких досліджень та практичних апробацій. Крім того, існують суб'єктивні перепони в активізації впровадження цифрової економіки України. Головні з них – це

фрагментарність, брак системності, послідовності, завершеності, узгодженості між ухваленням нормативно-правових актів і подальшою розробкою механізмів їх реалізації. На сьогодні визначального значення в управлінні людським потенціалом для здійснення цифрових перетворень у діяльності підприємств набуває механізм координації зусиль усіх зацікавлених сторін – представників державної влади, самих підприємств, закладів освіти та наукових організацій, громадськості. Рушієм виступає креативний і навчений персонал. Здатність ефективно працювати і розвиватися в руслі світових тенденцій відображається на витратах часу та результатах діяльності. Для працівників – через самовдосконалення, самореалізацію, задоволеність працею, розкриття творчого потенціалу, для підприємства – через підвищення конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, стійкості на ринку, використання технологічних нововведень тощо.

Таким чином, для забезпечення гнучкості вітчизняних підприємств, розвитку їх інноваційної складової, важливе значення має гнучкість персоналу, тобто можливість налаштовуватися на швидкі зміни до виробничих потреб, що зумовлює постійне коригування вимог до їх кваліфікації та знань. У повідомленні Єврокомісії «Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth» вирішення цього завдання пов'язують із впровадженням принципів балансу гарантії зайнятості та гнучкості ринку праці (flexicurity principles), що надає можливість людям отримувати нову кваліфікацію, потенційне кар'єрне зростання та адаптуватися до нових умов. З метою забезпечення внутрішньої мобільності на ринку праці та максимального задоволення попиту на кваліфіковану робочу силу держава здійснює підтримку у формі фінансових асигнувань. Наразі почався процес активного створення гнучких взаємозв'язків між освітніми та професійними закладами, соціальними партнерами та експертами, що сприяє реалізації стратегії безперервного навчання персоналу упродовж всього трудового життя (life-long learning).

Висновки. Отож, переведення підприємства у цифрове середовище потребує цілого набору процедур, таких як цифровізація виробничих процесів, контроль над виконанням робіт та якістю продукції, комунікації з командою і клієнтами та логістика й поставки. При цьому удосконалення програм підвищення кваліфікації, спрямованих на підвищення цифрового інтелекту працівників та ефективності використання людського потенціалу підприємства стають необхідним кроком до впровадження цифрових трансформацій з можливістю подальшого переходу до віртуалізації. Підсумовуючи сказане, зазначимо, що через взаємозв'язок цифровізації та інформатизації зростає роль людського потенціалу, що актуалізує питання системного бачення щодо подальшого розвитку людських ресурсів на підприємствах та у всіх сферах життя майбутнього України.

В подальшому будуть досліджуватися питання щодо можливостей набуття цифрових навичок різними віковими групами працездатного населення з метою ефективного використання та залучення їх в управління бізнес-процесами на українських підприємствах.

Список використаних джерел

1. Wagner G., Schramm-Klein H., Steinmann S., Mau G. Understanding the new online customer journey: the multichannel e-commerce framework. *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics*. 2017. № 109-110. С. 109-110. http://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_20
2. Mokrushina E. Digital transformation: digitization of business processes. 2017. <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes>
3. Szukiec K. *The importance of business processes automation and digitization*. 2020. <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization>

4. Shalmo D., Christopher A., Williams L. B. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. № 21(08). С. 1-17.
5. Лісова Р. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24(2). С. 114-118. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24
6. Ключові компетентності для навчання впродовж життя. Цифрова компетентність. Блог про дистанційне та змішане навчання інформатики. Технології та системи дистанційного навчання Moodle. 2018. <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>
7. Digital competence: the vital 21st-century skill for teachers and students. *School Education Gateway*. 2020. <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/resources/tutorials/digital-competence-the-vital.htm>
8. Мельник Л.Г., Ковальов Б.Л. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій). *СумДУ*. 2020. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
9. Digital agenda scoreboard key indicators. <https://digital-agenda-data.eu/>
10. Воронкова В., Романенко Т., Регина А. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 67. С. 13-27.
11. Do you know what smart working is? 2021. <https://ehorus.com/smart-working/>
12. Greenstein S., Goldfarb A., Tucker C. The economics of digitization. *The International Library of Critical Writings in Economics Series*. 2013. № 672. <https://www.amazon.com/Economics-Digitization-International-Critical-Writings/dp/1781007209>
13. Завражний К. Підходи до забезпечення інформаційної безпеки промислового інтернету речей на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 177-186.
14. Мельник Л., Мельник О., Карінцева О. Концептуальні підходи до змін моделей споживання та виробництва при переході до стійкого розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 3. С. 51-58. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3210>
15. Мельник Л. Досвід Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 190-200.

References

1. Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau, G. (2017). Understanding the new online customer journey: the multichannel e-commerce framework. *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics*, 109-110. http://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_20 [in English].
2. Mokrushina, E. (2017). Digital transformation: digitization of business processes. <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> [in English].
3. Szukiec, K. (2020). The importance of business processes automation and digitization. <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> [in English].
4. Shalmo, D., Christopher, A., Williams, L.B. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1-17 [in English].
5. Lisova, R. (2019). Vplyv didzhitalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii [The influence of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 24(2), 114-118. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24 [in Ukrainian].
6. Kliuchovi kompetentnosti dlia navchannia vprodovzh zhyttia. Tsyfrova kompetentnist [Key competences for lifelong learning. Digital competence]. (2018). Bloh pro dystantsiine ta zmishane navchannia informatyky. Tekhnolohii ta systemy dystantsiinoho navchannia Moodle. <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html> [in Ukrainian].

7. Digital competence: the vital 21st-century skill for teachers and students. (2020). School Education Gateway. <https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/resources/tutorials/digital-competence-the-vital.htm> [in English].
8. Melnyk, L.H., Kovalov, B.L. (2020). Proryvni tekhnolohii v ekonomitsi i biznesi (dosvid YeS ta praktyka Ukrainy u svitli III, IV i V promyslovykh revoliutsii) [Breakthrough technologies in economics and business (EU experience and Ukrainian practice in the light of III, IV and V industrial revolutions)]. SumDU. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621> [in Ukrainian].
9. Digital agenda scoreboard key indicators. <https://digital-agenda-data.eu/> [in English].
10. Voronkova, V., Romanenko, T., Rehyna, A. (2016). Kontseptsiiia rozvytku proektno-oriientovanoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii do smart-suspilstva [The concept of development of project-oriented business in the conditions of digital transformation to smart society]. Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii, 67, 13-27 [in Ukrainian].
11. Do you know what smart working is? (2021). <https://ehorus.com/smart-working/> [in English].
12. Greenstein, S., Goldfarb, A., Tucker, C. (2013). The economics of digitization. The International Library of Critical Writings in Economics Series, 672. <https://www.amazon.com/Economics-Digitization-International-Critical-Writings/dp/1781007209> [in English].
13. Zavrzhnyi, K. (2017). Pidkhody do zabezpechennia informatsiinoi bezpeky promyslovoho internetu rechei na pidpriemstvi [Approaches to ensuring information security of the industrial Internet of Things at the enterprise]. Marketynh i menedzhment innovatsii, 3, 177-186 [in Ukrainian].
14. Melnyk, L., Melnyk, O., Karintseva, O. (2007). Kontseptualni pidkhody do zmin modelei spozhyvannia ta vyrobnytstva pry perekhodi do stiikoho rozvytku [Conceptual approaches to changes in consumption and production models in the transition to sustainable development]. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, 3, 51-58. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3210> [in Ukrainian].
15. Melnyk, L. (2012). Dosvid Yevropeiskoho Soiuzu u formuvanni innovatsiinoi stratehii staloho rozvytku [Experience of the European Union in the formation of innovative strategy of sustainable development]. Marketynh i menedzhment innovatsii, 1, 190-200 [in Ukrainian].

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE

Zelinska Halyna

Dr. Econ. Sciences, Professor
Professor of the Department of Applied Economy
Ivano-Frankivsk National Technical
Oil and Gas University, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2175-4883>

Abstract. The article is devoted to the impact of human resources, namely their potential in the introduction of digitalization of business processes at enterprises. It is emphasized that without the increase of human potential, the formation of creative thinking, changes in the worldview of man, the desired results related to the digitalization of business processes of the enterprise in the conditions of sustainable development are not possible. It is substantiated that the introduction of digitalization of business processes requires changes in approaches to the educational system and the system of development of human resources at the enterprise. It is determined that the development of human creative thinking is a priority in shaping human potential in the modern world. It has been found that the modernization of production and implementation of digitalization of business processes require not only prepared workers who are easily adapted to new working conditions and are ready to change their profession, be responsible for making decisions, but also capable of learning a new one. They should be

objectively ready to cope with new professional functions that can perceive changes as a normal process of modern production. It is determined that digital competence is the basis for the successful functioning of the enterprise and managing its business processes in the conditions of sustainable development. It includes the skillful, critical and responsible use of digital technologies for learning, work and participation in public life. It is emphasized that developed countries of the world pay attention to the development of human potential, in the conditions of information society. Digitalization is now a demanded factor in the labor market. It was found that there are subjective obstacles to the activation of the implementation of the digital economy in Ukraine. The main ones are fragmentation, lack of systematicity, consistency, completeness, and coherence between the adoption of regulatory legal acts and the further development of mechanisms for their implementation. It is substantiated that digital technologies contribute to more efficient and responsible resource management, improve economic stability and increase the social responsibility of business, make significant changes in the system of social and labor relations, provide economic benefits, increase efficiency of activity, etc. In the course of writing the article used: Internet sources-to reveal the essence of managing human potential in the face of increasing the role of informatization of business processes; comparison - for the analysis of world trends on the development of human resources; scenario approach - to reveal a person's priority in decision making; abstract-logical-for formulation of conclusions from the study.

Keywords: human potential; business process; education; skills; competence; benefit; digitalization; information society; sustainable development.