

Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички

В. В. ІВАНОВА¹

Прискорення цифровізації бізнес-процесів обумовлює необхідність дослідження ролі людини у нових умовах ведення бізнесу. У статті розглянуто значимість людського потенціалу, цифрових інформаційних технологій та цифрових навичок людини у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами, зокрема у прийнятті управлінських рішень. Показано, що активне використання для цього людського потенціалу може сприяти економії часу для отримання готового рішення. Обґрунтовано, що забезпечити таке управління можливо завдяки пріоритетності формування людського потенціалу підприємств у напрямі розвитку розумових здібностей людини, творчого мислення, збільшення знань порівняно з оволодінням навичками, зокрема цифровими. Розглянуто сучасні тенденції щодо значимості навичок у підготовці робочої сили та виявлено протилежність рівня розвитку людського інтелекту цифровим навичкам. З'ясовано, що розвиток мислення людини є нагальною проблемою та повинен мати пріоритетність у формуванні людського потенціалу, зокрема в такій його частині як знання. Запропоновано модель формування та використання людського потенціалу для прийняття рішень, яка демонструє його вплив на підвищення якості управління бізнес-процесами, що зумовлено головною роллю людини у процесі прийняття рішень як основи управління. Цифрові навички працівників визначено як підтримуючу складову в управлінні бізнес-процесами, адже вони лише дають можливість упроваджувати і використовувати цифрові інформаційні технології, а здатність творчо мислити є запорукою формування інноваційних ідей, прийняття ефективних управлінських рішень. Цифрові навички не можуть бути пріоритетом у процесі формування персоналу, тому вже на етапі його підбору перевагу доцільно надавати кандидату, який потенційно схильний розвиватися і навчатися, отримувати нові знання. Запропоновано комплекс заходів для вдосконалення формування набору навичок персоналу.

Ключові слова: людський потенціал, цифрові навички, управління бізнес-процесами, прийняття рішення, знання, навички, модель, цифрові інформаційні технології.

УДК 338.24:005.96:004.67

JEL коди: J24, M12

Вступ. Успішність та тривалість існування підприємства на ринку залежить від якості управлінської діяльності, що зумовлює необхідність використання системного та комплексного підходів для управління бізнес-процесами.

Активізація використання цифрових інформаційних технологій у житті суспільства змінила характер макроекономічних процесів та сформувала нові умови діяльності підприємств. Відповідно до них трансформуються управління бізнес-процесами на підприємстві. Комплексні та системні зміни потребують детального аналізу кожного процесу, обґрунтування реальної необхідності цифрової трансформації для вдосконалення управління, уникаючи хибних кроків, зокрема слідування виключно модним тенденціям.

¹ Іванова Валентина Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Університету менеджменту освіти.



Процеси управління традиційно та об'єктивно пов'язані з людиною (персоналом підприємства). Активізація використання цифрових інформаційних технологій вносить зміни у роль людини в бізнес-процесах і, відповідно, впливає на формування складу персоналу підприємства та його людського потенціалу, що потребує глибоких досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемі управління бізнес-процесами, використання цифрових інформаційних технологій в управлінні присвятила свої наукові роботи значна кількість дослідників, зокрема О. Біловодська [1], Х. Биннер [2], Г. Батьковець [3], О. Гудзь [5], В. Демиденко [7], Н. Заяць [3], О. Помазун [15], Н. Сарай [17], С. Урба [19], О. Ходаківський [20], Л. Чорнобай [21], Л. Шемаєва [22], Н. Юрчук [24]. Дослідження стосовно людського потенціалу, його ролі і місця у соціально-економічних процесах та управлінні здійснювали українські та зарубіжні вчені, серед яких О. Більська [4], О. Гинда [6], Є. Крикавський [14], С. Леонова [14], Т. Непокупна [23], А. Ревко [16], А. Сігайов [18], О. Шинкарук [18], Б. Шевченко [23]. Прискорення цифровізації процесів у суспільстві, економіці, освіті зумовило недостатність дослідження ролі людини, її потенціалу та особистих характеристик у нових умовах ведення бізнесу, зокрема управлінні бізнес-процесами підприємства.

Метою статті є обґрунтування пріоритетності формування людського потенціалу для ефективного управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації та ролі цифрових навичок у цих процесах.

Результати дослідження. Системність підприємства зумовлює використання процесного підходу до управління, як найбільш ефективного, для здійснення його діяльності та зростання її результативності.

Управління бізнес-процесами забезпечує умови для підвищення відповідальності учасників процесів та покращує комунікації, скорочує кількість рівнів прийняття рішень, що дозволяє економити час і впливає на якість передачі інформації. Такий підхід до управління сприяє формуванню командного духу та підвищує відповідальність кожного працівника за результат [7].

Прийняття рішення та організація цього процесу є основою управління. Він запускає механізм подальших дій (їх виконання), які змінюють поточну ситуацію в діяльності підприємства та його оточуючого середовища, забезпечують перетворення ресурсів у кінцевий результат (продукт, послугу), впливають на стан персоналу та ефективність його роботи. Прийняття рішення – знаходження відповідей на складні або прості питання, які виникають у процесі ведення бізнесу (вирішення поточних проблем, необхідності зміни бізнес-моделі, визначення стратегії тощо).

Технологія прийняття рішень традиційно складається з таких етапів:

- 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.

Управлінські рішення приймаються для вирішення проблемних ситуацій або поточних завдань. Вони можуть мати глибокий характер (наприклад, зміна бізнес-моделі) або стосуватися окремих складових управлінських процесів (зокрема, рішення щодо зміни заходів мотивації, вдосконалення організації виробництва). Як наслідок, технологія прийняття рішення буде включати додатковий набір складових.

Роль людини у процесі прийняття рішень є головною. Цифрові інформаційні технології, програмне і технічне забезпечення, які активно пропонуються для використання у діяльності підприємств і впроваджуються для управління бізнес-процесами, повинні виконувати виключно допоміжні функції, використовуватися для виконання рутинних операцій. До них традиційно відносяться збір, зберігання, обробка великих масивів даних і візуалізація результатів. Навіть інтелектуальний аналіз даних тільки дає людині вхідну інформацію для оцінки нею ситуації та результатів. Кінцеве рішення в управлінні бізнес-процесами приймається людиною (рис. 1).



Рис. 1. Роль людини та цифрових інформаційних технологій у прийнятті рішення

Використання програмного забезпечення та цифрових інформаційних технологій, які передбачають максимальне виключення людини з етапів прийняття рішень, не є доцільним для управління бізнес-процесами. У цьому підході готовий результат обробки вхідної інформації пропонується людині як готове рішення. Вона приймає його (однак, все одно рішення за людиною) або відхиляє. Відхилення може потребувати повернення на початковий етап – збір інформації. Це означає, що людині (керівнику) має визначити, яка додаткова інформація необхідна для корегування отриманих результатів (рис. 2).

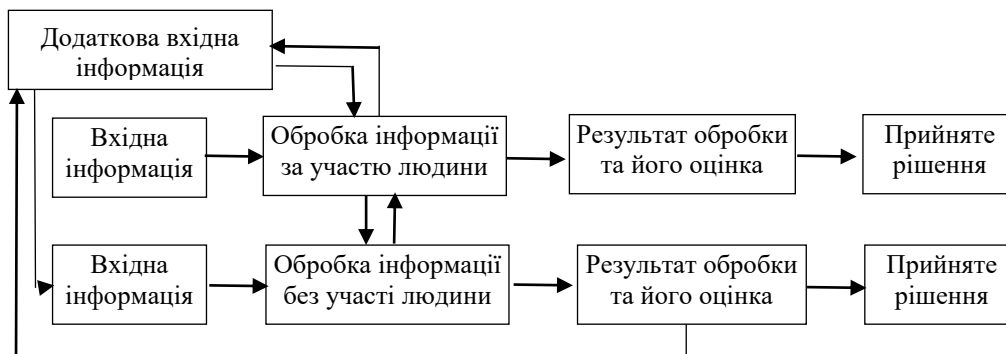


Рис. 2. Підходи до реалізації технології прийняття рішень

Розглянемо інший підхід до реалізації технології прийняття рішення. Людина (керівник) відіграє активну роль на всіх її етапах, залучаючи цифрові інформаційні технології. У цьому разі вона вже під час обробки інформації може визначити необхідність залучення додаткової вхідної інформації для подальшої її обробки та прийняття рішення. Людина може взагалі припинити процес обробки, враховуючи, наприклад, втрату актуальності проблеми або інших змін у бізнес-середовищі. Такий підхід до прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами є більш ефективним, адже дозволяє, зокрема, запобігти втратам часу. Час як ресурс особливо важливий для суб'єктів, які здійснюють управління бізнесом за процесним підходом.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами потребує наявності у персоналу (керівників, працівників), перш за все, здібності мислити, що суттєво сприяє формуванню на підприємстві потужного людського потенціалу. Цей процес передбачає розвиток розумових здібностей людини, творчого мислення, збільшення знань.

Однією зі складових людського потенціалу є навички. Нині у світі перевага все більше надається формуванню у людини (керівників, працівників) цифрових навичок. У будь-якій сфері діяльності підкреслюється першочерговість і важливість їх набуття.

Але ж навичка – це просто дія, яка здійснюється людиною автоматично, підсвідомо. Цифрові навички розглядаються як вміння «використовувати цифрові пристрої, комунікаційні додатки і мережі для доступу до інформації та управління нею» [8].

Здобуття навичок є значно більш простим процесом порівняно з розвитком творчого мислення людини, отриманням знань і вмінням їх використовувати на практиці, формуванням інших складових людського потенціалу. Людина набуває навичок просто після багатократного повторення певної дії.

Значимість цифрових інформаційних технологій для ефективного ведення бізнесу та управління бізнес-процесами висока, але пріоритетність людського фактору в цих процесах має бути безперечною. Наявність лише цифрових навичок у працівників дає можливість упроваджувати і використовувати такі технології, але здатність творчо мислити є запорукою формування інноваційних ідей. Саме їх активна генерація і впровадження є підґрунтям для подальшої цифровізації бізнесу, прийняття рішень стосовно використання цифрових інформаційних технологій для реалізації інноваційних ідей. Сучасна тенденція щодо пріоритетності оволодіння цифровими навичками порівняно з розвитком процесу мислення є невиправданою для розвитку бізнесу та суспільства у цілому.

У звіті IMD World Digital Competitiveness Rankings представлено рейтинг країн стосовно здатності їх економік вивчати та впроваджувати цифрові технології. Розглянемо два критерія, які оцінюються для визначення цього рейтингу, і безпосередньо стосуються людини, а саме «Цифрові та технологічні навички (Digital / Technological skills)» та «Оцінка освіти PISA – Математика (Educational assessment PISA – Math)». Стосовно суті критерія «Оцінка освіти PISA – Математика (Educational assessment PISA – Math)». У звіті зазначається, що «математична грамотність: здатність людини визначати і розуміти роль, яку математика відіграє в світі, робити обґрунтовані судження, а також використовувати і займатися математикою таким чином, щоб задовольнити потреби життя цієї людини як конструктивного, зацікавленого і рефлексивного громадянина. Наукова грамотність: наукові знання людини і використання цих знань для виявлення питань, отримання нових знань, пояснення наукових явищ і отримання заснованих на фактах висновків з питань, пов'язаних з наукою, розуміння характерних рис науки як форми людського знання і дослідження, розуміння того, як наука і технології формують наше матеріальне, інтелектуальне і культурне середовище, і готовність займатися питаннями, пов'язаними з наукою, і з ідеями науки як мислячий громадянин» [12]. Порівнявши значення цих критеріїв стосовно країн, які очолюють рейтинг, можна побачити протилежність рівня розвитку людського інтелекту та цифрових навичок [11].

Країни, де цифрові навички більш розвинуті (вище місце у рейтингу), здатність молодих людей мислити знаходиться на більш низькому рівні (рис. 3).

Протягом останніх років, принаймні з 2017 року, ситуація загалом не змінюється (рис. 4).

Отже, розвиток мислення людини є нагальною проблемою та повинно мати пріоритетність у формуванні людського потенціалу.

У країнах світу цифрові інформаційні технології активно використовуються в управлінні бізнес-процесами, навіть у малих та середніх підприємствах. Кількість таких підприємств становить в окремих країнах від 32 до 52 % (табл. 1).

При цьому від 49 до 60 % малих та середніх підприємств цих країн залучають зовнішніх фахівців для здійснення ІКТ функцій. Кількість великих підприємств, що використовують послуги таких фахівців, становить у середньому 40 %. Звичайно ці посади потребують не тільки цифрових навичок, а й здатності глибоко мислити. Але підприємствам знайти таких фахівців достатньо складно, навіть у країнах, які посідають високі позиції у рейтингу цифрової конкурентоспроможності. Зокрема, у Норвегії про це зазначають на 45 % підприємств, у Данії – на 60, Фінляндії – на 66, Нідерландах – на 69, Швеції – на 72. Оскільки зовнішніх фахівців з ІКТ для впровадження і використання цифрових інформаційних технологій недостатньо, то, у середньому, третина

підприємств здійснюють навчання власного персоналу, щоб задіяти їх до цих процесів. Хоча цифрові навички серед населення у досліджуваних країнах достатньо високі, від 75 % у населення Данії до 87 % у населення Норвегії та Нідерландів.

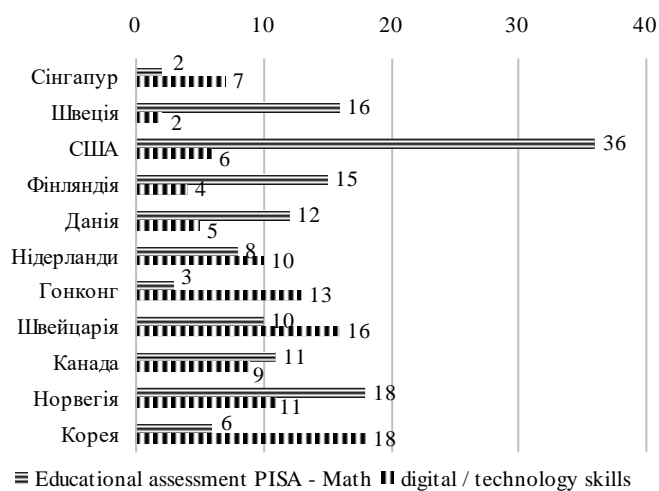


Рис. 3. Критерії субфактора «Талант» для 10 найкращих країн у світовому рейтингу цифрової конкурентоспроможності у 2020 році [12]

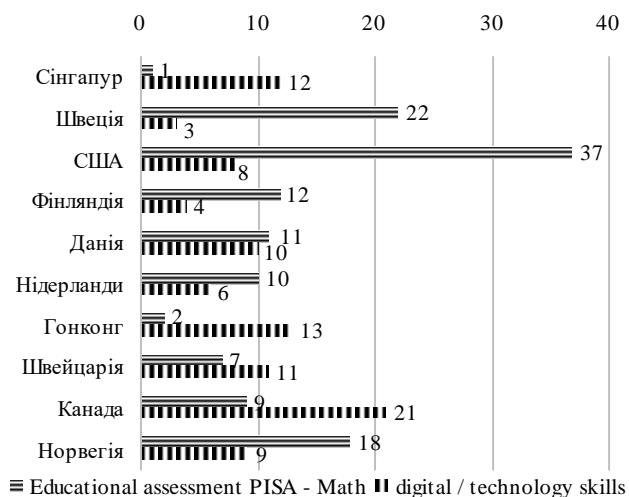


Рис 4. Критерії субфактора «Талант» для 10 найкращих країн у світовому рейтингу цифрової конкурентоспроможності у 2017 році [13]

Таблиця 1

Ключові індикатори цифрового порядку денного для країн ЄС, 2019 [9]

Індикатор	Швеція	Норвегія	Нідерланди	Данія	Фінляндія
Підприємства з високим рівнем цифрової інтенсивності – малі та середні підприємства (у % від усіх підприємств)	49	32	36	52*	51
Підприємства, де функції ІКТ виконують переважно зовнішні постачальники – великі підприємства (у % від усіх підприємств)*	38	41	35	27	38
Підприємства, де функції ІКТ виконують переважно зовнішні постачальники – малі та середні підприємства (у % від усіх підприємств)	53*	49*	60*	58	49
Підприємства, що повідомляють про труднощі у заповненні вакансії спеціаліста з ІКТ – всі підприємства (у % від підприємств, які набрали / намагалися набрати спеціаліста з ІКТ)	72	45	69	60	66
Підприємства проводили навчання свого персоналу для розвитку / вдосконалення їх ІКТ-навичок (у % від усіх підприємств)	32	44	26*	31	37
Особи, які мають принаймні базові цифрові навички - зайняті та безробітні (у % від осіб)	79	87	87	69	84

*дані 2018 р.

Країни світу приділяють увагу розвитку людини, спрямовуючи свої ресурси та зусилля на підготовку наявної та майбутньої робочої сили, але перевага надається формуванню та підвищенню рівня якості набутих навичок. Низка показників щодо його оцінки навіть входить до системи факторів, за якими визначається рейтинг країн світу за конкурентоспроможністю.

У Звіті глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Report) країни оцінюються за 12-ю групами індикаторів, однією з яких є «Навички (Skills)».

До неї, зокрема, відносяться такі: масштаб підготовки персоналу, якість професійної підготовки, набір навичок випускників, легкість пошуку кваліфікованих працівників, критичне мислення в навчанні. Майже всі вони пов'язані з оцінкою рівня формування навичок людей до та під час здійснення професійної діяльності. Відповідно до даних звіту найбільше інвестують у навчання та розвиток персоналу компанії Швейцарії, яка посідає першу позицію за цим індикатором у світі. Україна посіла 65-е місце у рейтингу за обсягом таких інвестицій (табл. 2). Головна їх мета – забезпечення якості професійного навчання, яке сконцентроване на формуванні та вдосконаленні навичок

для певної професії. Рейтинг за якістю професійного навчання очолює Швейцарія, а Україна посідає 65-е місце. Рівень підготовки випускників шкіл для ведення бізнесу також оцінюється за навичками. Відповідно до суті індикатору «Легкість пошуку кваліфікованих працівників (Ease of finding skilled employees)», пошук таких співробітників пов'язується з наявністю у людей, перш за все, необхідних навичок, а не здібностей до мислення та творчого розвитку. Необхідно зазначити, що стиль викладання у розглянутих вище країнах заохочує «творче і критичне індивідуальне мислення» [10], особливо у Фінляндії, Данії, Нідерландах, Швейцарії, Швеції.

Таблиця 2

Активність розвитку робочої сили (workforce) в окремих країнах, 2019 рік [10]

Країна	Масштаб підготовки персоналу	Якість професійної підготовки	Набір навичок випускників	Легкість пошуку кваліфікованих працівників	Критичне мислення в навчанні
США	6	8	5	1	9
Сінгапур	4	6	4	9	21
Данія	7	4	7	15	2
Швеція	10	21	11	25	5
Гонконг	12	13	15	17	40
Швейцарія	1	1	1	16	4
Нідерланди	5	3	3	26	3
Корея	36	23	34	19	82
Норвегія	14	10	21	4	13
Фінляндія	2	5	2	5	1
Україна	65	65	54	53	31

Україна посідає достатньо високу позицію у рейтингу за цим критерієм (31-е місце). Такий підхід до підготовки майбутньої робочої сили є дуже важливим і продуктивним. На жаль, у подальшому увага країн (компаній) зосереджується на формуванні просто навичок, які є тільки однією із складових людського потенціалу. Зростання ж інноваційної активності, розвиток бізнесу потребує креативних, творчо розвинутих особистостей, що здатні глибоко мислити, аналізувати, приймати обгрунтовані рішення. Стиль підготовки майбутніх фахівців має розповсюджуватися і на подальше їх навчання.

Керівники бізнес-структур повинні усвідомлювати цінність не тільки розвитку персоналу та формування людського потенціалу, а також активно використовувати цей ресурс.

Вплив людського потенціалу на підвищення якості управління бізнес-процесами представимо моделлю формування та використання людського потенціалу для прийняття рішення:

$$\begin{aligned}
 AM &: Z_o \times M_r \times K_a \times U_r \rightarrow A_k; \\
 LP_v &: A_k \times Z_n \times V_z \times SLP \rightarrow VLP; \\
 FI &: VLP \times M_s \times M_I \times K_z \times Z_b \times P_m \rightarrow NI; \\
 PR &: NI \times LP_m \times M_A^k \times P_O \times A_L \rightarrow RL,
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де AM – рівень підвищення активності мислення всього персоналу; Zo – наявні знання всього персоналу підприємства (працівників і керівників); Mr – мотивація для розвитку персоналу та активізації мислення, зокрема творчого; Ka – активні комунікації за типом працівник- працівник, працівник-керівник, персонал-зовнішнє середовище; Ur – умови для розвитку людини та активізації процесу мислення (наявність бібліотеки знань, програмне, технічне та комунікаційне забезпечення процесу пізнання тощо); Ak – активність процесу мислення персоналу; LPv – рівень підвищення рівня людського потенціалу; Zn – створення нових знань (приріст знань); Vz – використання знань на практиці; SLP – підвищення рівня складових людського потенціалу; VLP – високий рівень людського потенціалу; FI – рівень формування ідей; Ms – мотивація працівників для залучення до управлінських процесів на підприємстві; MI – мотивація прояву ініціативи; Ks – постійні та доступні комунікації керівник-працівник стосовно нових ідей; Zb – знання бізнес-процесів підприємства; Pm – процес творчого мислення; NI – множина ідей працівників; PR – рівень підвищення якості прийняття рішень; LPM – людський потенціал керівників; MAk – розвинутість та активність процесу мислення у керівників; PO – процеси оцінки ідей стосовно їх відповідності поставленим цілям і умовам їх реалізації; AL – обрання ідей для впровадження (вирішення проблеми); RL – прийняття рішення на основі активного залучення людського потенціалу всього персоналу.

Активне формування людського потенціалу, зокрема знань як його інтелектуальної складової, об'єктивно сприятиме формуванню та посиленню цифрових навичок. Їх набір є необхідним інструментарієм персоналу, наприклад, для отримання інформації. Саме вона є тим головним ресурсом, завдяки якому людина запускає процес мислення та набуває нових знань. А цифрові інформаційні технології дозволяють швидко отримати і обробити значний інформаційний масив.

Якщо заходи мотивації персоналу до розвитку, здобуття нових знань і активізації процесу творчого мислення будуть суттєвими, то персонал активізує набуття цифрових навичок, перш за все, для використання переваг цифрових інформаційних технологій. Працівники будуть прагнути до отримання та посилення таких навичок для прискорення комунікаційних процесів, освоєння додаткових каналів комунікацій завдяки таким навичкам.

Під час набору працівників потрібно враховувати можливі зміни наявного набору навичок персоналу у перспективі, тобто протягом його діяльності.

Кожен потенційний працівник у період проходження інтерв'ю ($t = I$) володіє певною множиною навичок $QW(t)$. Множина навичок $K(t)$ – навички, яких потребує роботодавець на той самий період. Під час інтерв'ю здійснюється порівняння всіх елементів множини QW з елементами множини K . Якщо навички кандидата на посаду відповідають всім навичкам, які необхідні роботодавцю, тобто

$$QW(t) = K(t), \quad (2)$$

то людина приймається на вакантну посаду.

Якщо серед навичок кандидата не знайдено жодної, яка б відповідала навичкам, що необхідні роботодавцю, тобто

$$QW(t) \setminus K(t) = \emptyset, \quad (3)$$

то кандидату відмовляють.

Але якщо частина навичок кандидата відповідає навичкам, які необхідні роботодавцю, тобто

$$QW(t) \setminus K(t) = C(t), \quad (4)$$

то доцільно не припиняти розгляд його кандидатури, а з'ясувати прагнення і схильність кандидата до навчання. Їх наявність дозволить працівнику у подальшому швидко ліквідувати розбіжність між його вхідними характеристиками та вимогами роботодавця.

У наступні періоди, тобто $t + h$, працівник бере участь у комплексі тренінгових заходів, що дозволяє йому набути саме тих навичок (множина X), яких він не мав. Множина нових навичок $X(t + h)$ стає підмножиною множини $QW(t + h)$, тобто

$$X(t + h) \subset QW(t + h), \quad (5)$$

а працівник повністю відповідає вимогам роботодавця, тобто

$$QW(t + h) = K(t). \quad (6)$$

Основним завданням управління стає мінімізація часу для організації та проведення таких тренінгів. Для цього на постійній основі необхідно розробити і реалізовувати комплекс заходів, а саме:

- виявлення сукупності навичок, які відсутні у кожного працівника на етапі прийняття на посаду;
- занесення отриманої інформації до бази даних;
- виявлення розбіжностей між набором наявних навичок персоналу та актуальним їх переліком, який відповідає поточним вимогам управління бізнес-процесами;
- узагальнення та систематизацію виявлених відхилень (відсутніх навичок);
- оперативну розробку плану тренінгів для формування навичок та організації навчання на робочих місцях;
- мотивацію персоналу до самостійного набуття навичок;
- проведення перевірки результативності навчання.

Забезпечення ефективності діяльності бізнес-структур потребує високого рівня управління бізнес-процесами. Потужний людський потенціал дозволить тримати такий рівень тривалий час. В основі його формування та використання мають бути знання людини, які постійно поновлюються та збільшуються завдяки здатності її до творчого мислення.

Цифрові навички працівників є важливою підтримуючою складовою в управлінні бізнес-процесами, але не можуть бути пріоритетом у процесі формування складу персоналу та його подальшого розвитку.

Висновки. Активне використання цифрових інформаційних технологій у бізнесі призводить до змін участі людини у системі бізнес-процесів суб'єктів господарювання, зокрема підприємств. Широкі можливості програмного забезпечення дозволяють обробляти значні масиви інформації та пропонувати готові висновки. Але ефективне управління бізнес-процесами потребує пріоритетності формування людського потенціалу саме в такій його частині як знання, а також їх постійного оновлення

завдяки активізації процесів творчого мислення. Це зумовлено головною роллю людини у процесі прийняття рішень як основи управління. Вона лише використовує всі можливості цифрових інформаційних технологій для підвищення його якості та швидкості обробки інформації. Другорядність ролі таких технологій в управлінні бізнес-процесами зумовлює аналогічне місце цифрових навичок людини.

Запропонована модель формування та використання людського потенціалу для прийняття рішень демонструє його вплив на підвищення якості управління бізнес-процесами, підтверджує актуальність та незмінність пріоритетної ролі людини в управлінні. Тенденція зростання значимості навичок, зокрема цифрових, сприятиме цьому процесу. Але вже на етапі підбору персоналу перевагу доцільно надавати кандидату, який потенційно схильний розвиватися і навчатися, отримувати нові знання.

Література

1. Біловодська, О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / О. А. Біловодська. – Суми : Мрія-1, 2010. – 440 с.
2. Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с.
3. Батьковець, Г. А. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля / Г. А. Батьковець, Н. О. Заяць // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 309–312.
4. Більська, О. В. Людський потенціал і людський капітал: сутність, трансформація, життєвий цикл / О. В. Більська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 7. – С. 26–32.
5. Гудзь, О. С. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами / О. С. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 2 (24). – С. 4–12.
6. Гинда, О. М. Сутність та вплив управління процесами розвитку людського потенціалу на економіку України / О. М. Гинда // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1(17)-2(18). – С. 74–79.
7. Демиденко, В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – С. 98–107.
8. Digital skills critical for jobs and social inclusion [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>
9. Digital Agenda Scoreboard key indicators [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://digital-agenda-data.eu/>
10. The Global Competitiveness Report 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
11. Ivanova, V. The impact of digital information technologies on the economy and the formation of human capital [Електронний ресурс] / V. Ivanova // International Marketing and Management of Innovations: International Scientific E-Journal. 2018. № 3. Режим доступу : <http://www.IMMI.ath.bielsko.pl>
12. IMD World digital competitiveness ranking 2020 [Електронний ресурс]. – Retrieved from : <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020>
13. IMD World digital competitiveness ranking 2017 [Електронний ресурс]. – Retrieved from : <https://www.imd.org>
14. Крикавський, С. В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання [Електронний ресурс] / С. В. Крикавський, С. В. Леонова. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7734/1/39.pdf>
15. Помазун, О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Помазун // Ефективна економіка. – 2016. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>

16. Revko, A. The Role of Human Potential for Sustainable Development in the Chernihiv Region of Ukraine / A. Revko // *Studia Periegetica*. – 2016. – № 1(15). – С. 99–114.
17. Сарай, Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві / Н. І. Сарай // *Інноваційна економіка*. – 2020. – №1-2. – С. 79–84.
18. Сігайов, А. О. «Людський потенціал» та «людський капітал» як категорії механізму управління національним господарством / А. О. Сігайов, О. В. Шинкарук // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2015. – № 5. – С. 201–211.
19. Урба, С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства / С. Урба // *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. – 2014. – Вип. 51. – С. 215–221.
20. Ходаківський, О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський // *Агросвіт*. – 2017. – № 22. – С. 60–64.
21. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // *Економічний аналіз*. – 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171–182.
22. Шемаєва, Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
23. Шевченко, Б. О. Фактори формування людського потенціалу інноваційної економіки / Б. О. Шевченко, Т. А. Непокупна // *Бізнес Інформ*. – 2019. – № 7. – С. 48–53.
24. Юрчук, Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами [Електронний ресурс] / Н. П. Юрчук // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 5. – С. 98–107. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6323>

Отримано 15.01.2021 р.

Mechanism of Economic Regulation, 2021, № 1, 41–54
ISSN 1726–8699 (print)

Business Process Management: Human Potential and Digital Skills

VALENTINA V. IVANOVA*

** Doctor of Economics,, Professor, Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Management, University of Educational Management,
52 A Sichovykh Striltsiv Str., Kyiv, 04053, Ukraine,
phone: 00-380-507057362, e-mail: ivanval2177@gmail.com*

Manuscript received 15 February 2021

The acceleration of digitalization of business processes necessitates the study of a person's role in the new business environment. The importance of human potential, digital information technology and digital skills of a person in ensuring effective management of business processes, in particular in making management decisions is considered in the article. It is demonstrated that the active use of human potential for this can help save time to obtain a ready-made solution. It is substantiated that such management can be ensured due to the priority of the human potential formation towards development of human mental abilities, creative thinking, and an increase in knowledge compared to mastering skills, including the digital ones. Current trends in the importance of skills in the human resources training are considered, and the opposite of the level of development of human intelligence to digital skills is revealed. It is established that the development of human thinking is an urgent problem and should have priority in the human potential formation, in particular in the knowledge part. A model of the formation and use of human potential for decision-making is offered, which demonstrates its impact on improving the quality of business process management due to the main role of a person in the decision-making process. The digital skills of employees are defined as a supporting component in the management of business processes, as they provide only an opportunity to implement and use digital information technologies, and the ability to think creatively is the key to the formation of innovative ideas and

effective management decisions. Digital skills cannot be a priority in the personnel formation; therefore, it is advisable to give preference already at the selection stage to the candidate who is potentially inclined to self-development, learning, and acquiring new knowledge. A set of measures is offered to improve the formation of a set of personnel skills.

Keywords: human potential, digital skills, business process management, decision making, knowledge, skills, model, digital information technology.

JEL Codes: J24, M12

Figures: 4; Tables: 2; References: 24

Language of the article: Ukrainian

References

1. Bilovodska, O. A. (2010). Ekonomichne obgruntuvannya reinvynirynhu biznes-protseviv vyrobnychikh pidpriemstv [Economic substantiation of reengineering of business processes of industrial enterprises]: monograph. Sumy : Mriia-1 [in Ukrainian].
2. Bynner, Kh. F. (2010). Upravlynye orhanyzatsiyamy y proyzvodstvom: ot funktsyonalnoho menezhmenta k protsessnomu [Management of organizations and production: from functional management to process management]. Moscow: Alpina Publishers [in Russian].
3. Batkovets, H. A., Zaiats N. O. (2013). Upravlinnia biznes-protseivy torhovelykh pidpriemstv na osnovi formuvannya efektyvnoho informatsiinoho polia [Management of business processes of trade enterprises on the basis of formation of an effective information field]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 5, 309–312 [in Ukrainian].
4. Bil'ska, O. V. (2016). Liudskyi potentsial i liudskyi kapital: sutnist, transformatsiia, zhyttievyy tsykl [Human potential and human capital: essence, transformation, life cycle]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 7, 26–32 [in Ukrainian].
5. Hudz, O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 2 (24), 4–12 [in Ukrainian].
6. Hynda, O. M. (2014). Sutnist ta vplyv upravlinnia protseivy rozvytku liudskoho potentsialu na ekonomiku Ukrainy [The essence and impact of human resources development management on the economy of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 1(17)-2(18), 74–79 [in Ukrainian].
7. Demydenko, V. V. (2015). Upravlinnia biznes-protseivy yak skladova protseivnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Business process management as a component of the process approach to enterprise management]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, 11, 98–107 [in Ukrainian].
8. Digital skills critical for jobs and social inclusion. Retrieved from : <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>
9. Digital Agenda Scoreboard key indicators. Retrieved from : <https://digital-agenda-data.eu/>
10. The Global Competitiveness Report 2019. Retrieved from : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
11. Ivanova, V. (2018). The impact of digital information technologies on the economy and the formation of human capital. *International Marketing and Management of Innovations: International Scientific E-Journal*, 3. Received from: <http://www.IMMI.ath.bielsko.pl>
12. IMD World digital competitiveness ranking 2020. Retrieved from : <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020>.
13. IMD World digital competitiveness ranking 2017. Retrieved from : <https://www.imd.org>
14. Krykavskyy, Ye. V., Leonova S. V. Liudskyi potentsial mashynobudivnoho pidpriemstva: asp ekty identyfikatsii ta otsiniuvannya [Human potential of a machine-building enterprise: aspects of identification and evaluation]. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7734/1/39.pdf> [in Ukrainian].
15. Pomazun, O. M. (2016). Suchasni aspekty pryiniattia rishen z upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstva [Modern aspects of business process management decision making]. *Efektyvna*

- ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816> [in Ukrainian].
16. Revko, A. (2016). The Role of Human Potential for Sustainable Development in the Chernihiv Region of Ukraine. *Studia Periegetica*, 1(15), 99–114.
 17. Sarai, N. I. (2020). Optyimizatsiia upravlinnia biznes-protseamy na pidpriemstvi [Optimization of business process management at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 1-2, 79–84 [in Ukrainian].
 18. Sihaliov, A. O., Shynkariuk O. V. (2015). «Liudskiyi potentsial» ta «liudskiyi kapital» yak katehorii mekhanizmu upravlinnia natsionalnym hospodarstvom ["Human potential" and "human capital" as categories of the mechanism of national economy management]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 5, 201–211 [in Ukrainian].
 19. Urba, S. (2014). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva [Features of business process management of the enterprise]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Bulletin of Lviv University. The series is economic*, 51, 215–221 [in Ukrainian].
 20. Khodakivskiyi, O. M. (2017). Upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva [Business process management of the enterprise]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 22, 60–64 [in Ukrainian].
 21. Chornobai, L. I., Duma, O. I. (2015). Biznes-protsemy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 22(2), 171–182 [in Ukrainian].
 22. Shemaieva, L. H., Bezghin, K. S. (2009). Upravlinnia yakistiu biznes-protsemy na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise] : monograph. Kharkiv: Ed. HNEU [in Ukrainian].
 23. Shevchenko, B. O., Nepokupna, T. A. (2019). Faktory formuvannia liudskoho potentsialu innovatsiinoi ekonomiky [Factors shaping the human potential of the innovative economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 48–53 [in Ukrainian].
 24. Iurchuk, N. P. (2018). Informatsiini systemy i tekhnolohii yak innovatsiia u systemi upravlinnia biznes-protseamy [Information systems and technologies as an innovation in the business process management system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5, 98–107. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6323> [in Ukrainian].