МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувач вищої
освіти другого рівня,
гр. 8.2813-2з
КУДИЛЬЧАК ОЛЕНА ХАСАНІВНА
Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування
(код і назва спеціальності)
освітньої програми
281 Публічне управління та адміністрування
Керівник: завідувачка кафедри управління
та адміністрування, д.філос.н.,
проф. Воронкова В.Г. _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент проф. кафедри управління та
адміністрування, д.філос.н. Нікітенко В.О.
_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф.
Воронкова В.Г. _____
«28» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
КУДИЛЬЧАК ОЛЕНА ХАСАНІВНА

1. Тема роботи (проєкту) РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ
Керівник: Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф. завідувачка кафедри управління та адміністрування,
затверджені наказом ЗНУ від «28» 02.2024 року № 358- С, №364-С
2.Строк подання студентом роботи 15.11.24
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п’ять років. 4. Вибір методів дослідження. 5. Формування плану.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації. Проаналізувати поняттєво-категоріальний апарат цифрової стратегії управління персоналом в організації. Розкрити методологію аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації аналізу. Проаналізувати діагностику проблем цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі. Здійснити аналіз зарубіжного досвіду упровадження моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі. Здійснити розробку моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі.
Розкрити основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом в будівельній галузі. Проаналізувати вплив цифрової стратегії управління персоналом на підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі. Розробити напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Таблиця 1 – Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації.Таблиця 2 – Ключові поняття та категорії цифрової стратегії управління персоналом в організації.Таблиця 3 – Методи та підходи до аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації.Таблиця 4 – Ключові проблеми, пов’язані з цифровою стратегією в будівельній галузі. Таблиця 5 – Методи діагностики проблем цифрової стратегії в будівельній галузі. Таблиця 6 – Ключові аспекти зарубіжного досвіду моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі. Таблиця 7 – Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі. Таблиця 8 - Основні моделі цифрової стратегії управління персоналом у галузі. Таблиця 9 – Основні принципи праксеології для побудови моделі цифрової стратегії управління персоналом у

будівельній алузі. Таблиця10 – Зміст та характеристика принципів праксеології для побудови моделі цифрової стратегії управління персоналом у будівельній галузі. Таблиця 11 - Основні напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі. Таблиця 12 - Основні типи моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г. , д.ф.н., проф.	28.02.24	24.04.24
Розділ 2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	25.04.24	31.08.24
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	01.09.24	30.10.24
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6. Дата видачі завдання 28 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації.	30.03.24	виконано
2	Проаналізувати понятєво-категоріальний апарат апарат цифрової стратегії управління персоналом в організації.	15.04.24	виконано
3	Розкрити методологію аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації аналізу	24.04.24	Виконано
4	Проаналізувати діагностику проблем цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі.	25.05.24	виконано
5	Здійснити аналіз зарубіжного досвіду упровадження моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі	01.07.24	виконано
6	Здійснити розробку моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі.	01.08.24	виконано
7	Розкрити основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом в будівельній галузі	01.09.24	виконано
8	Проаналізувати вплив цифрової стратегії управління персоналом на підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі.	15.10.24	виконано
9	Розробити напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі	30.10.24	виконано

Студент _____ О.Х Кудильчак
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. Г.Воронкова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено Нормоконтролер О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Кудильчак О.Х. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації. Представлено обгрунтування розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації (на прикладі будівельної галузі). З'ясовано праксеологічні засади упровадження моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації (на прикладі будівельної галузі). Розроблено напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі.

Ключові слова: МОДЕЛЬ, ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ

ABSTRACT

Kudilchak O.H. Development of a model of digital strategy for personnel management in an organization.

Qualification work for obtaining a master's degree in higher education in specialty 281 - Public Administration and Management. Supervisor V.H. Voronkova. Zaporizhzhia National University. Engineering Education and Research Institute named after Y.M. Potebnya. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work investigates the theoretical and methodological dimensions of the digital strategy of personnel management in the organization. The rationale for the development of a model of a digital strategy for human resources management in an organization (on the example of the construction industry) is presented. The praxeological foundations for the implementation of a model of a digital strategy for personnel management in an organization (on the example of the construction industry) are clarified. The directions of improvement of the model of digital strategy of personnel management in the organization of the construction industry are developed.

Keywords: MODEL, DIGITAL STRATEGY, PERSONNEL MANAGEMENT, ORGANIZATION, DIGITAL TECHNOLOGIES CONSTRUCTION INDUSTRY

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..……9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ…….…..18

1.1 Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації……..……..…….. 18

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат цифрової стратегії управління персоналом в організації……..……..……..……..…22

1.3 Методологія аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації…….. 27

Висновки до розділу 1…….……30

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ).....31

2.1 Діагностика проблем цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі……..…….31

2.2 Зарубіжний досвід упровадження моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі……..…….…….…….…..35

2.3 Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі ……..37

Висновки до розділу 2…….44

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ …… …47

3.1 Основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом в будівельній галузі……46

3. 2 Вплив цифрової стратегії управління персоналом на підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі……49

3.3 Напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі……..……52
Висновки до розділу 3…….……...57
ВИСНОВКИ……..…….……59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 61

ВСТУП

Актуальність розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації зумовлена низкою сучасних викликів і тенденцій, які впливають на управління персоналом у цифрову епоху.

По-перше, активний розвиток цифрових технологій змінює всі аспекти бізнесу, включаючи управління персоналом. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, BIG DATA, хмарні платформи, автоматизація процесів, стає критично важливою для конкурентоспроможності організацій. Трансформація бізнесу в цифрову економіку вимагає нових підходів до управління персоналом, включаючи цифрові стратегії, які дозволяють адаптуватися до швидких змін на ринку.

По-друге, підвищення вимог до ефективності управління персоналом, так як сучасний ринок праці висуває високі вимоги до швидкості прийняття рішень, адаптивності, аналітики та прозорості в управлінні персоналом. Цифрова стратегія дозволяє оптимізувати HR-процеси, покращити комунікацію, аналізувати продуктивність співробітників і створювати умови для їхнього розвитку.

По-третє, необхідність адаптації до змін у роботі та організаціях повязана з глобальними кризами, такі як пандемія COVID-19, які прискорили впровадження віддаленої роботи та змінили підходи до управління персоналом. Цифрові інструменти стали необхідністю для організації дистанційної роботи, оцінки результативності працівників і забезпечення їхньої залученості.

По-четверте, людський капітал є ключовим фактором успіху цифрової трансформації. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню його продуктивності, інноваційності та залученості до стратегічних цілей організації. Модель цифрової стратегії допомагає створити нову організаційну культуру, орієнтовану на навчання, адаптивність та розвиток.

По-п’яте, специфічні виклики галузей пов’язані з тим, що урізних галузях, наприклад, у будівельній, впровадження цифрових стратегій може вирішити проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, підвищити ефективність управління складними проектами та покращити комунікацію між учасниками процесу. Організації, які активно впроваджують цифрові стратегії, мають перевагу на ринку завдяки підвищенню ефективності, швидкості прийняття рішень та якості управління людськими ресурсами.

Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом є актуальним напрямом, який сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасної цифрової трансформації. Тема має як практичне, так і наукове значення, адже поєднує технологічні інновації з управлінськими підходами.

Мета роботи – з’ясувати теоретичні і практичні аспекти розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації.

Завдання роботи:

- дослідити епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації;
- проаналізувати понятєво-категоріальний апарат цифрової стратегії управління персоналом в організації;
- розкрити методологію аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації аналізу;
- проаналізувати діагностику проблем цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі;
- здійснити аналіз зарубіжного досвіду упровадження моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі;
- розробити модель цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі;
- розкрити основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом в будівельній галузі;

- проаналізувати вплив цифрової стратегії управління персоналом на підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі;

- розробити напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі.

Об'єкт дослідження – цифрова стратегія управління персоналом в організації як складний соціальний, економічний та управлінський феномен та динамічний процес, що активно розвивається в сучасних умовах.

Предмет дослідження – розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації на прикладі будівельної галузі.

Методи дослідження: Для дослідження теми розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації використовується комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи. Ці методи використовуються для аналізу наукових джерел, формулювання теоретичної бази та створення концептуальної моделі: 1) вивчення наукової літератури, нормативно-правових документів і сучасних трендів цифровізації управління персоналом; 2) формулювання основних принципів і підходів до розробки цифрової стратегії; 3) системний підхід, у контексті якого організація розглядається як система, де управління персоналом є складовою частиною цифрової трансформації.

В основі дослідження емпіричні методи, спрямовані на збір та аналіз практичних даних; проведення анкетування серед HR-фахівців, менеджерів і співробітників для вивчення їхньої думки щодо цифровізації управління персоналом; кейс-метод, що включає аналіз успішних прикладів впровадження цифрових стратегій в організаціях, зокрема в будівельній галузі.

Велику роль відіграли експериментальні методи для перевірки ефективності моделі, зокрема моделювання, що включає створення цифрової моделі стратегії управління персоналом та її тестування на прикладі конкретної організації; статистичний аналіз, в основі якого обробка результатів опитувань, вимірювання продуктивності працівників до і після впровадження цифрових

інструментів; SWOT-аналіз, що включає оцінку сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, пов'язаних із цифровізацією.

Використовувався також метод бенчмаркінгу, в основі якого порівняння практик цифровізації управління персоналом із провідними організаціями в галузі; прогнозування та експертне оцінювання, метод Делфі, що включає опитування експертів для визначення перспектив впровадження цифрових стратегій; прогнозування впливу цифровізації на управління персоналом у довгостроковій перспективі та візуалізація для презентації даних для структуризації ідей та розробки моделі стратегії. Використання комбінованого підходу дозволить всебічно дослідити тему, вивчити як теоретичні, так і практичні аспекти, а також перевірити ефективність запропонованої моделі на реальних прикладах.

Аналіз останніх публікацій.

Аналіз публікацій зарубіжних та вітчизняних досліджен розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації можна здійснити за кількома ключовими аспектами: тенденції, підходи та вплив цифровізації. 1) Загальні тренди цифровізації в управлінні персоналом проаналізовано у працях, таких як Bersin by Deloitte та звітах McKinsey, в яких головна увага приділяється впливу технологій на HR-процеси, включаючи автоматизацію рутинних завдань, використання штучного інтелекту (AI) для рекрутингу та аналітики продуктивності. Використання систем управління талантами (talent management systems), хмарних технологій для підвищення доступності HR-даних та інтеграції різних платформ. 2) Методики впровадження включають дослідження, як-от роботи Ulrich D., які акцентують увагу на інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління персоналом. Теорія HR 4.0 підкреслює важливість адаптивності та цифрового мислення. Аналіз компаній, таких як Google, IBM, показує успішне впровадження моделей прогнозної аналітики для управління талантами. 3) Проблеми та виклики пов’язані з етичними питаннями

(наприклад, використання даних співробітників), спротивом співробітників до цифрових трансформацій, нестачею цифрових навичок у HR-фахівців.

Приведемо перелік зарубіжних авторів, які зробили вагомий внесок у дослідження цифрових стратегій управління персоналом: Dave Ulrich, Ben Waber, Josh Bersin, Ravin Jesuthasan, Lisa Bodell, Thomas Davenport, Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson, Edward Lawler, Ronald Ashenfelter, Martin Ford, Carl Benedikt Frey, Jurgen Appelo, Stacey Barr. Ці автори досліджують цифровізацію HR, вплив автоматизації, аналітику даних і нові моделі роботи в управлінні персоналом.

Згідно з науковими працями, зокрема Лук'янової С., Лапіної Т., впровадження цифрових стратегій в Україні стикається з бар'єрами у вигляді недосконалого технічного забезпечення та низького рівня цифрової грамотності персоналу. Висвітлюються також аспекти застосування IT-рішень у галузях з великим кадровим потенціалом, зокрема у будівництві та промисловості. Публікації М.Ажажа, О.Венгер, В.Воронкової, В.Нікітенко, А. Череп, О. Череп, Ю.Калюжної, Н.Метеленко, В.Оглобдіної, О.Шапурова, О.Мороза, О.Фурсіна фокусуються на адаптації інструментів, таких як ERP-системи, системи електронного документообігу, програмного забезпечення для оцінки продуктивності працівників, аналізують використання штучного інтелекту для автоматизації HR-завдань в умовах кризи; розглядають цифровізацію управління персоналом у контексті малого та середнього бізнесу.

Тенденції для майбутніх досліджень включають використання блокчейн-технологій у HR; розвиток інклюзивності цифрових платформ; інтеграція нейромереж для аналізу емоційного стану співробітників. Аналіз літератури показує, що впровадження цифрових стратегій у сфері управління персоналом є актуальним як у світі, так і в Україні. Вітчизняним організаціям варто орієнтуватися на зарубіжний досвід для адаптації успішних практик з урахуванням локальної специфіки та викликів. Особливу увагу приділяти темі автоматизації управлінських процесів та впливу цифрових технологій на

корпоративну культуру, як аналітика даних може трансформувати HR-процеси, такі як управління талантами, прогнозування плинності кадрів, вплив цифрових інструментів на реорганізацію HR та управлінських моделей, вплив автоматизації та цифрових технологій на ринок праці, зокрема на процеси управління персоналом.

Можна виділити журнали та платформи: Journal of Human Resource Management, Harvard Business Review, які регулярно висвітлюють теми цифровізації, аналітики даних та впровадження нових технологій у бізнес. Сучасні концепції та інновації: теорія HR 4.0 описується в роботах таких авторів, як Martin Ford (роботизація) та Carl Benedikt Frey (автоматизація робочих місць), праця Jurgen Appelo та Stacey Barr акцентує увагу на адаптивності та швидкості змін. Зарубіжні автори зосереджуються на стратегічних аспектах цифровізації HR, аналізують вплив технологій на організаційну культуру, продуктивність та ефективність управління персоналом. Їхні ідеї можуть бути цінними для адаптації до вітчизняних умов.

Наукова новизна розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації полягає в таких аспектах:

1) Розробка інноваційної моделі цифрової стратегії управління персоналом пропонує модель, яка інтегрує сучасні цифрові технології (штучний інтелект, BIG DATA, хмарні сервіси) з адаптивними методами управління персоналом. Модель враховує специфіку будівельної галузі, її циклічність, проектно-орієнтовану структуру та залежність від сезонності.

2) Адаптація цифрових HRM-систем для будівельної галузі, у контексті якої запропоновано рішення, що враховують унікальні вимоги до управління персоналом у будівництві, зокрема високий рівень мобільності працівників і потребу в постійному моніторингу продуктивності.

3) Впровадження інструментів People Analytics, так як вперше здійснено системний аналіз використання People Analytics для оптимізації

процесів рекрутингу, оцінювання продуктивності, утримання персоналу і прогнозування потреб у кадрах у будівельних компаніях.

4) Дослідження впливу цифровізації на корпоративну культуру, у контексті чого проаналізовано, як впровадження цифрових стратегій змінює корпоративні цінності, комунікації та мотивацію працівників у специфічних умовах будівельної галузі.

5) Практична адаптація концепції Agile HR, запропоновано адаптацію принципів Agile HR для динамічного середовища будівельної галузі, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку і внутрішні виклики організації.

6) Оцінка ефективності цифрових рішень включає розробку методики оцінювання ефективності цифрової стратегії управління персоналом на основі ключових показників продуктивності (KPI), орієнтованих на будівельний сектор.

7) Вперше запропоновано синергетичний підхід, що об’єднує різні технології (AI, блокчейн, IoT) для досягнення максимального ефекту в управлінні персоналом.

Очікувані результати, що підтверджують новизну:

1) Визначення ключових факторів успіху цифрової трансформації в HR у будівництві.

2) Практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень у середніх і великих будівельних компаніях.

3) Застосування нової моделі управління для підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів та збільшення конкурентоспроможності організації. Наукова новизна дослідження визначається комплексним підходом до розробки цифрової стратегії управління персоналом із урахуванням особливостей будівельної галузі, впровадженням нових цифрових інструментів та підходів, а також створенням методик для оцінки їхньої ефективності.

Теоретичне значення роботи включає розвиток наукових підходів до управління персоналом у цифрову епоху; узагальнює і розвиває теорії

управління персоналом у контексті цифровізації, зокрема інтеграції сучасних цифрових технологій (AI, Big Data, IoT) в HR-практики. Сприяє формуванню концептуальної основи для адаптації традиційних моделей управління персоналом до умов цифрової економіки. Запропонована модель враховує специфіку будівельної галузі, що розширює теоретичні рамки досліджень у сфері проектно-орієнтованого управління персоналом; розвиває концепції Agile HR, People Analytics, та їх адаптацію до умов високої динаміки і сезонності будівельної галузі. Створення наукового підґрунтя для цифрової трансформації включає розробку теоретичних рекомендацій для інтеграції цифрових стратегій у процеси управління персоналом, що може бути використано в інших галузях.

Практичне значення роботи у впровадженні цифрових HR-рішень у будівельній галузі. Результати дослідження дозволяють створити практичну модель управління персоналом, орієнтовану на застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи. Розроблені рекомендації щодо використання хмарних платформ, аналітики даних та автоматизованих систем для рекрутингу, оцінки продуктивності та навчання співробітників.

Практична модель сприяє підвищенню мотивації, утриманню персоналу, зменшенню плинності кадрів, що особливо важливо в умовах дефіциту кваліфікованих працівників у будівельній сфері. Запропоновані методики оцінки ефективності впроваджених цифрових інструментів можуть бути використані для моніторингу досягнення ключових показників продуктивності (KPI). Рекомендації для розробки програм навчання співробітників з акцентом на розвиток цифрових навичок та адаптацію до нових умов роботи. Інтеграція цифрових стратегій сприяє формуванню прозорої, гнучкої та технологічно орієнтованої корпоративної культури, що підвищує довіру та задоволеність співробітників.

Теоретичне значення полягає у розвитку підходів до цифрового управління персоналом, що інтегрує сучасні технології і враховує галузеві особливості. *Практичне значення роботи* забезпечує ефективне

впровадження цифрових стратегій у будівельних компаніях, підвищуючи їхню продуктивність, конкурентоспроможність та якість управління персоналом.

Апробація магістерської робот знайшла своє відображення у наступних працях:

1. Кудильчак Олена. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. С.383-384. . https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

2. Кудильчак О.Х., Воронкова В.Г. Концепція моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації (на прикладі будівельної галузі). «Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду» 21-22 листопада 2024 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова, Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2024.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації

Епістемологія, як теорія пізнання, у контексті цифрової стратегії управління персоналом розглядає процеси створення, накопичення, організації та використання знань у цифровому середовищі. Цей підхід дозволяє вивчити, як цифрові технології трансформують управління персоналом, змінюють способи отримання, обробки й застосування інформації, а також впливають на формування нових моделей роботи з персоналом. Епістемологічний підхід до цифрової стратегії управління персоналом дозволяє організації глибше зрозуміти процеси отримання та використання знань у цифровому середовищі, оптимізувати управління ресурсами та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності [1]. Він стає основою для формування інтегрованої, інноваційної та

адаптивної системи управління персоналом у сучасних умовах. Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом створюють основу для глибокого розуміння процесів створення, передачі та використання знань у цифровій організації. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність роботи, забезпечити адаптивність стратегії до змін, покращити взаємодію між працівниками й організацією та сприяти досягненню довгострокових цілей компанії [2]. У контексті цифрової стратегії управління персоналом епістемологія допомагає зрозуміти, як саме знання генеруються, трансформуються та використовуються в цифровому середовищі у відношенні до управління персоналом (Табл.1)

Таблиця 1 - Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації

Підхід	Характеристика наукових вимірів цифрової стратегії управління персоналом в організації
1.Формалізація знань у вигляді алгоритмів,	Формалізація знань у вигляді алгоритмів, баз даних і цифрових моделей, що сприяють автоматизації процесів управління персоналом. Динамічність знань, так як у цифровому середовищі знання швидко застарівають, тому організація повинна постійно оновлювати базу знань через аналіз нових даних і технологій. Демократизація знань, так як завдяки цифровим платформам знання стають доступнішими для всіх співробітників, що сприяє горизонтальному обміну інформацією.
2.Моделі управління знаннями в цифровому середовищі:	Модель відкритого доступу до знань: Організація створює умови для безперешкодного обміну знаннями між підрозділами. Модель адаптивного управління: Використання ШІ для постійного аналізу та адаптації систем управління знаннями під потреби організації. Система зворотного зв'язку: Забезпечення прозорості процесів через цифрові канали, що дозволяють отримувати дані від працівників і коригувати стратегії в реальному часі.
3.Цифрові технології як інструменти епістемології:	Штучний інтелект (ШІ): Використовується для аналізу великих масивів даних про співробітників, прогнозування їхньої поведінки, оцінки ефективності та рекомендацій щодо навчання. Блокчейн: Забезпечує прозорість і достовірність даних у системах управління знаннями. Хмарні обчислення: Сприяють швидкому доступу до інформації з будь-якого місця, підвищуючи мобільність персоналу. Віртуальна і доповнена реальність: Використовуються для створення інноваційних навчальних програм, які забезпечують інтерактивне навчання та розвиток.

4.Епістемологічний вплив цифрової стратегії на організаційну культуру	Цифрова трансформація мислення: Персонал переходить від традиційних методів управління до цифрових, що змінює сприйняття ролі знань. Колаборативність: Заохочення командної роботи через інтегровані цифрові інструменти, які стимулюють спільне генерування та використання знань. Навчання через дії: Персонал засвоює знання в процесі вирішення практичних завдань за допомогою цифрових систем.
5.Епістемологія прийняття рішень в управлінні персоналом	Доказовий підхід: Рішення приймаються на основі аналізу даних, а не інтуїції. Прогностичні моделі: Використання аналітичних систем для передбачення змін у кадрових потребах і поведінці працівників. Оптимізація процесів: Знання про ефективність різних методів роботи з персоналом дозволяє організації адаптувати свої стратегії.
6.Етичні аспекти цифрової епістемології	Конфіденційність: Захист персональних даних працівників. Використання алгоритмів: Забезпечення прозорості в тому, як дані про персонал обробляються та інтерпретуються. Рівність доступу до знань: Уникнення дискримінації в доступі до інформації або можливоВисновок:
7.Створення епістемологічних платформ	Використання цифрових хмарних сервісів для спільного доступу до інформації. Розробка платформ для обміну знаннями, що дозволяють персоналу інтегрувати свої ідеї та досвід у стратегічні процеси компанії. Запровадження інструментів навчання в організації, таких як LMS (Learning Management Systems), для підвищення кваліфікації співробітників.
8.Епістемологічна роль великих даних (Big Data)	Обробка великих масивів даних для прийняття рішень у реальному часі. Підвищення якості управління завдяки точному аналізу поведінки працівників, оцінці їх ефективності та адаптації до цифрового середовища.
9.Трансформація знань через цифрові технології	Перехід від традиційних форм обміну знаннями до інтерактивних і персоналізованих методів, таких як чат-боти, віртуальні помічники, гейміфікація в навчанні персоналу. Інтеграція адаптивних навчальних алгоритмів для підвищення мотивації та продуктивності працівників.
10.Культура роботи з цифровими знаннями	. Формування цифрової культури в організації для забезпечення ефективної взаємодії працівників із цифровими технологіями. Усвідомлення працівниками цінності цифрових знань і їхньої ролі у досягненні стратегічних цілей організації.

Таблиця 1 (сформована автором)

Як свідчить аналіз, епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом в організації повязані з викликами, що включають: 1) Точність даних і їхня достовірність, що включають визначення рівня коректності інформації, яку використовують для прийняття управлінських рішень. 2) Захист конфіденційних даних, в ос нові якого безпека персональної інформації в умовах цифровізації управління. 3) Баланс між автоматизацією та людським фактором, в основі якого збереження людської участі в ухваленні рішень та адаптації працівників до цифрового середовища [3].

Епістемологічні виміри - це аспекти, які пов'язані з пізнанням, створенням, розповсюдженням і використанням знань у певній системі. У контексті цифрової стратегії управління персоналом в організації, вони описують, як знання та інформація використовуються для управління кадрами з використанням цифрових технологій [4].

Сутність епістемологічних вимірів у цьому контексті включає :

1) Джерела знань, тобто звідки організація отримує інформацію про персонал? Це можуть бути дані, зібрані за допомогою цифрових інструментів, таких як HRIS (системи управління персоналом), платформи аналітики або системи штучного інтелекту [5].

2) Яким чином ці дані перетворюються на знання, що допомагають приймати стратегічні рішення? Як організація аналізує отримані дані для створення корисної інформації? Наприклад: аналіз продуктивності, визначення потенціалу працівників або прогнозування потреб у навчанні.

3) Яким чином отримані знання використовуються для створення або адаптації цифрової стратегії управління персоналом? Наприклад, створення програм професійного розвитку або автоматизація процесів рекрутингу [6].

4) Цифрова інфраструктура знань, тобто які технології забезпечують створення та обмін знаннями в організації? Це можуть бути

хмарні платформи, системи штучного інтелекту, аналітичні панелі або комунікаційні системи.

5) Зміни в пізнанні через цифровізацію, тобто як цифрові технології змінюють сприйняття, обробку та використання знань у менеджменті? Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні процеси, концентруючи увагу персоналу на більш творчих і стратегічних завданнях.

6) Епістемологічні виміри дозволяють зрозуміти: як знання стають основою цифрової стратегії. Наприклад, аналіз даних продуктивності співробітників може показати необхідність адаптації робочого графіку. Які механізми пізнання впливають на управлінські рішення.

7) Організації повинні враховувати, що знання змінюються залежно від інструментів, якими вони користуються. Як цифрові інструменти змінюють управління знаннями. Технології дозволяють швидше реагувати на зміни у внутрішньому середовищі та на зовнішні виклики. Приклади епістемологічних вимірів у цифровому управлінні персоналом включають використання даних для ухвалення рішень [7].

8) Системи аналітики в реальному часі допомагають зрозуміти динаміку продуктивності працівників і спрогнозувати потреби в навчанні або зміні структури команди. Інформація про компетенції персоналу дозволяє ефективно планувати проєкти, розподіляючи завдання відповідно до сильних сторін працівників.

9) Використання корпоративних соціальних мереж або хмарних сховищ для забезпечення обміну ідеями між співробітниками. Епістемологічні виміри цифрової стратегії управління персоналом є основою для створення більш ефективної, адаптивної та знаннєво-орієнтованої системи управління в сучасних організаціях. Вони допомагають зрозуміти, як знання про персонал формуються, використовуються та вдосконалюються у цифровій економіці.

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат цифрової стратегії управління персоналом в організації

Поняттєво-категоріальний апарат цифрової стратегії управління персоналом включає основні терміни та категорії, що описують сутність, процеси, інструменти та механізми управління персоналом у цифрову епоху [8]. Цей апарат є базою для наукового аналізу та практичного впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність (Табл.2)

Таблиця 2 - Ключові поняття та категорії цифрової стратегії управління персоналом в організації

Поняття чи категорія	Характеристика
1.Цифрова стратегія управління персоналом	Комплекс дій, орієнтованих на ефективне управління людськими ресурсами через використання цифрових технологій, що спрямовані на досягнення організаційних цілей.
2.Цифровізація управління персоналом	Процес інтеграції цифрових інструментів та технологій у процеси кадрового менеджменту, зокрема рекрутингу, навчання, оцінки, розвитку персоналу тощо.
3.Управління персоналом	Система методів і практик залучення, розвитку, мотивації та утримання кадрів, адаптована до сучасних цифрових реалій.
4.Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Технологічні рішення, що забезпечують збір, зберігання, аналіз і обмін інформацією у сфері управління персоналом.
5.Системи управління персоналом (HRIS)	Спеціалізовані програмні рішення, які дозволяють автоматизувати ключові функції HR, такі як облік кадрів, аналіз даних та управління процесами.
6.Big Data в HR	Використання великих даних для аналізу поведінки працівників, оцінки їхньої ефективності та прогнозування потреб організації у сфері кадрів.
7.Штучний інтелект (ШІ) у HR	Застосування алгоритмів ШІ для автоматизації процесів, таких як аналіз резюме, рекомендації для підбору персоналу, прогнозування продуктивності.
8.Хмарні технології в HR	Інструменти для зберігання даних про персонал, які доступні через Інтернет і дозволяють працювати з будь-якого місця.

9.Цифрова культура організації	Сукупність цінностей, норм і принципів, що визначають ставлення співробітників до цифрових інструментів і їх застосування в роботі.
10.Талант-менеджмент у цифрову епоху	Управління розвитком здібностей та компетенцій співробітників із використанням цифрових платформ для навчання і професійного зростання.
11.Аналіз даних про персонал (HR-Analytics)	Систематичний підхід до збору та аналізу даних про співробітників для ухвалення обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.
12.Гейміфікація в HR	Використання ігрових елементів для мотивації співробітників та підвищення їхньої залученості.
13.Кібербезпека у сфері HR	Комплекс заходів для забезпечення захисту даних про персонал та конфіденційної інформації.

Таблиця 2 (Сформована автором)

Систематизація понять та категорій включає ключові поняття, пов’язані з технологіями ШІ, Big Data, хмарні технології, HRIS, ІКТ; процесами - рекрутинг, оцінка персоналу, навчання, мотивація, аналіз продуктивності; управлінські практики- талант-менеджмент, цифрова культура, гейміфікація, кібербезпека; моделі аналізу - HR-Analytics, прогнозування потреб у персоналі, оцінка ефективності цифрових рішень.Значення понятєво-категоріального апарату забезпечує структурований підхід до аналізу й обговорення проблем цифровізації управління персоналом; сприяє впровадженню цифрових стратегій, полегшуючи розуміння їхньої сутності, етапів і інструментів; має міждисциплінарний підхід, в основі якого нтеграція знань з HR-менеджменту, інформаційних технологій, соціології та економіки для вирішення сучасних управлінських завдань [9].

Таким чином, цифрова стратегія управління персоналом в організації – це комплексний план і система дій, що інтегрує цифрові технології в усі аспекти управління персоналом для підвищення ефективності,

продуктивності та адаптивності організації в умовах цифрової трансформації [10].

Основні аспекти цифрової стратегії управління персоналом включають:

1) Використання цифрових технологій, в основі яких інтеграція інструментів автоматизації, таких як системи управління персоналом (HRIS), штучний інтелект (ШІ), Big Data, аналітичні платформи, хмарні сервіси; використання мобільних додатків, платформ для віддаленої роботи та онлайн-навчання.

2) Цілі, що включають оптимізацію процесів управління персоналом (рекрутинг, навчання, оцінка, мотивація, розвиток); підвищення гнучкості та адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі; підтримка залученості працівників та розвиток їхньої цифрової грамотності [11].

3) Ключові компоненти, в основі яких цифрова трансформація кадрових процесів: автоматизація рутинних завдань, впровадження аналітичних підходів; аналіз даних про персонал: збирання, зберігання та аналіз інформації про працівників для ухвалення обґрунтованих рішень; розвиток цифрової культури: формування середовища, орієнтованого на використання цифрових інструментів у повсякденній роботі [12].

4) Цифрове навчання, що включає забезпечення постійного розвитку працівників через онлайн-платформи та системи дистанційного навчання; інновації, в основі яких гейміфікація в HR для підвищення мотивації; застосування штучного інтелекту для підбору кадрів та прогнозування ефективності; використання роботизованих чат-ботів для комунікації з персоналом [13].

5) Вплив на організацію, що включає забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку праці; зниження витрат завдяки автоматизації процесів; підвищення рівня задоволеності співробітників через сучасний підхід до управління.

6) Важливість цифрової стратегії управління персоналом, що включає ефективність, в основі якої скорочення часу на виконання адміністративних

завдань і зосередження на стратегічних ініціативах; прозорість, націлена на швидкий доступ до даних про персонал, підвищення якості ухвалення рішень; масштабованість, в основі якої легкість адаптації до зростання організації; гнучкість, що визначається швидкою реакцією на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах [14].

В цілому цифрова стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною сучасного організаційного розвитку, сприяючи підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та зміцненню конкурентних позицій. Значення поняття "Цифрова стратегія управління персоналом в організації" [15].

Цифрова стратегія управління персоналом має ключове значення для сучасних організацій, оскільки відображає інтеграцію інноваційних технологій у процес управління людськими ресурсами. Її значення можна розглядати через кілька аспектів:

1) Організаційний розвиток, який забезпечує ефективну адаптацію організації до цифрової епохи, підвищуючи конкурентоспроможність у глобалізованому середовищі; сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат і підвищенню продуктивності [16].

2) Ефективне управління персоналом, яке лає змогу автоматизувати рутинні завдання (облік робочого часу, управління зарплатами); забезпечувати швидкий доступ до даних про працівників для ухвалення обґрунтованих рішень; проводити аналітику та прогнозування (наприклад, оцінювати ефективність працівників, визначати потреби в навчанні).

3) Підвищення залученості персоналу, яке допомагає створити інтерактивне робоче середовище, що сприяє залученню працівників до процесів організації; формує цифрову культуру організації, яка заохочує інноваційність і проактивність серед персоналу [17].

4) Розвиток людського капіталу, який сприяє розвитку компетенцій працівників через доступ до цифрових платформ для навчання та підвищення

кваліфікації; забезпечує індивідуальний підхід до кожного працівника завдяки персоналізації програм розвитку і мотивації.

5) Підвищення гнучкості організації, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (кризи, зміни в законодавстві, ринкові тренди), підтримує віддалений формат роботи, що стало особливо актуальним у постпандемічний період [18].

6) Інноваційний підхід до управління, націлений на впровадження цифрових рішень, таких як штучний інтелект, Big Data, HR-Analytics, дозволяє організаціям прогнозувати та попереджати проблеми у сфері управління персоналом, забезпечує високу якість взаємодії між співробітниками та HR-департаментом за допомогою автоматизованих систем і платформ.

8) Забезпечення прозорості та кібербезпеки, що забезпечує чіткість у всіх аспектах управління персоналом завдяки цифровим системам обліку і моніторингу, підвищує рівень кіберзахисту конфіденційної інформації працівників [19].

9) Соціально-економічний вплив, який підтримує сталий розвиток через оптимізацію ресурсів, стимулює розвиток регіональних ринків праці завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління людськими ресурсами.

Цифрова стратегія управління персоналом - це інструмент модернізації та адаптації організації до вимог сучасності. Вона сприяє не лише ефективному використанню людського потенціалу, а й формує довгострокову основу для сталого розвитку та інновацій [20].

1.3 Методологія аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації

Методологія аналізу цифрової стратегії управління персоналом - це сукупність підходів, методів, і принципів, які забезпечують системне вивчення, оцінку, та вдосконалення цифрової стратегії управління персоналом в організації [21], що показано у (Табл.3)

Таблиця – Методи та підходи до аналізу цифрової стратегії управління персоналом в організації

Метод	Характеристика методу
1.Системний підхід	Розглядає цифрову стратегію управління персоналом як частину загальної стратегії організації. Оцінює взаємозв'язки між компонентами стратегії (технології, процеси, людський капітал, цілі).
2.Процесний підхід	Аналізує кожен етап життєвого циклу цифрової стратегії: Планування. Впровадження. Моніторинг. Оцінка результатів.
3.Критеріальний підхід	Визначає критерії успішності стратегії (ефективність, гнучкість, задоволеність персоналу, вартість впровадження).
4.Компетентнісний підхід	Оцінює рівень цифрових компетенцій персоналу та їхній вплив на успіх реалізації стратегії.
5.Аналітично-прогностичний підхід	Застосовує прогнозування для оцінки майбутнього впливу цифрових технологій на управління персоналом.
6.Метод аналізу даних (Data Analysis)	Вивчення даних з HRIS (Human Resource Information Systems) для виявлення ефективності існуючих процесів. Використання методів аналітики Big Data для прогнозування потреб у персоналі.
7.SWOT-аналіз:	Оцінка сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) цифрової стратегії.
8.Benchmarking:	Порівняння цифрової стратегії організації із найкращими практиками у галузі.
9.Метод експертних оцінок:	Залучення фахівців для оцінки цифрових інструментів та ефективності стратегії
10.Методи соціологічного опитування	Анкетування та опитування персоналу для оцінки впливу цифрової стратегії на задоволеність і продуктивність.

11.Бізнес-моделювання:	Використання сценаріїв та симуляцій для тестування різних варіантів цифрових стратегій.
12.Метод SMART-цілей	Постановка чітких цілей стратегії (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
13.Соціологічні методи:	Проведення опитувань і анкетування серед працівників для оцінки їхньої задоволеності впроваджуваними цифровими технологіями.
14.Сценарне моделювання:	Використовується для створення віртуальних моделей розвитку організації в різних умовах впровадження стратегії.

Таблиця 4 (сформована автором)

Методологія аналізу цифрової стратегії є багаторівневою системою підходів, принципів, і методів, які використовуються для детального дослідження, оцінки, і вдосконалення цифрових підходів до управління персоналом [22]. Інструменти аналізу включають:

1) Цифрові HR-системи (HRIS), наприклад, SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR.

2) Використовуються для збору та аналізу даних про персонал.

3) Хмарні платформи, які забезпечують централізований доступ до даних, прискорюють обробку інформації [23].

4) штучний інтелект, який використовується для аналізу поведінки персоналу, прогнозування потреб і оцінки продуктивності.

5) Інструменти бізнес-аналітики (BI), що включають Tableau, Power BI допомагають створювати інтерактивні звіти та візуалізувати дані.

Можна також виділити етапи аналізу, які включають:

1) діагностику цифрової стратегії, ву основі якої оцінка поточного стану використання цифрових інструментів в управлінні персоналом; виявлення основних проблем, які заважають реалізації стратегії.

2) Оцінка ефективності, яка включає вимірювання впливу стратегії на продуктивність, фінансові результати, задоволеність персоналу.

3) Аналіз ризиків, що включає виявлення потенційних загроз для успішного впровадження стратегії, таких як опір змін, кібербезпека, нестача цифрових навичок [24].

4) Розробка рекомендацій, в основі яких пропозиція шляхів удосконалення стратегії, наприклад, впровадження нових цифрових технологій або навчання персоналу.

5) Моніторинг і корекція, що включає постійне спостереження за реалізацією стратегії з метою її адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [25].

Аналіз свідчить, що очікувані результати методології цифрової стратегії управління персоналом в організації можуть привести до поглибленого розуміння впливу цифрової стратегії на управління персоналом та виявлення напрямів для вдосконалення; оптимізації використання ресурсів організації; підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності організації; підтримки стратегії розвитку організації через персоналізацію цифрових інструментів та підвищення адаптивності та стійкості організації до цифрових викликів.

Методологія аналізу допомагає забезпечити цілісність і ефективність цифрової стратегії, спрямованої на підвищення продуктивності праці та гнучкість організації, а розробка рекомендацій може привести до створення більш інтегрованої, прозорої та ефективної системи управління персоналом [26].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було розглянуто ключові аспекти цифрової стратегії управління персоналом в організації, що включають епістемологічні виміри, понятєво-категоріальний апарат та методологію аналізу. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1.Розкрито, що епістемологічна основа цифрової стратегії полягає у взаємозв'язку знань, даних та цифрових технологій, що формують нову парадигму управління персоналом. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів змінює підходи до управління, зокрема сприяє інтелектуалізації процесів, автоматизації рутинних завдань і більш гнучкому реагуванню на зміни в організації.

2. Визначено основні терміни та категорії, такі як "цифрова стратегія", "управління персоналом", "цифрові інструменти" та "трансформація управлінських практик". Узагальнено, що цифрова стратегія управління персоналом є системою дій, яка базується на використанні інноваційних технологій для досягнення стратегічних цілей організації через оптимізацію роботи з персоналом.

3. Розроблено багаторівневий підхід до аналізу, який поєднує системний, процесний, компетентнісний та критеріальний підходи. Описано методи дослідження, зокрема аналіз даних, SWOT-аналіз, експертні оцінки та моделювання, що дозволяють оцінювати ефективність цифрової стратегії, її переваги та можливі ризики.

Таким чином, у розділі визначено концептуальні засади цифрової стратегії управління персоналом та обґрунтовано методологічні підходи до її аналізу. Отримані результати створюють основу для подальших практичних досліджень у сфері цифровізації управління персоналом та розробки ефективних рішень для підвищення конкурентоспроможності організацій.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ)

2.1 Діагностика проблем цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Діагностика проблем цифрової стратегії управління персоналом у будівельній галузі є необхідним етапом для розуміння ефективності впроваджених інновацій, а також виявлення перешкод на шляху до їх повноцінного функціонування [27]. Процес діагностики включає аналіз ключових проблем, оцінку їх впливу на результати діяльності та визначення шляхів їх вирішення (Табл.5).

Таблиця 5 – Ключові проблеми, пов'язані з цифровою стратегією в будівельній галузі

Проблеми	Характеристика проблеми
1. Технологічні проблеми	Низький рівень впровадження цифрових технологій. Багато будівельних підприємств використовують застарілі методи управління персоналом через обмеженість фінансування або недооцінку важливості цифровізації. Недостатня інтеграція систем. Використання різнорідних програмних засобів призводить до відсутності єдиної інформаційної бази для управління персоналом.
2. Організаційні проблеми	Опір змінам. Персонал часто не готовий до впровадження нових цифрових технологій через страх втрати роботи або незнання переваг інновацій. Відсутність чіткої стратегії. Недостатньо розроблені цифрові стратегії, що не враховують специфіку будівельної галузі, знижують їх ефективність..
3. Кадрові проблеми	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів. Недостатня кількість працівників, які володіють цифровими компетенціями, створює труднощі у впровадженні нових рішень. Низький рівень мотивації персоналу. Відсутність стимулів до адаптації до цифрових змін.
4.Економічні проблеми	Обмеженість фінансових ресурсів. Висока вартість впровадження цифрових технологій у будівельній галузі є вагомою перепоною для багатьох організацій. Відсутність короткострокової економічної віддачі. Багато підприємств не готові вкладати кошти в проєкти, результати яких проявляються у довгостроковій перспективі.
5.Законодавчі та нормативні бар'єри:	Недосконаліть нормативної бази щодо регулювання цифрових технологій у сфері будівництва. Відсутність єдиних стандартів для цифровізації управлінських

	процесів.

Таблиця 5 (сформована автором)

Отже, ми виділяємо технологічні, організаційні, кадрові, економічні, законодавчі та нормативні проблеми та бар'єри. Далі необхідно проаналізувати методи діагностики проблем цифрової стратегії в будівельній галузі [28].

Таблиця 5 – Методи діагностики проблем цифрової стратегії в будівельній галузі.

Методи діагностики проблем	Характеристика методів діагностики проблем цифрової стратегії в будівельній галузі.
Аналіз існуючих процесів	Вивчення поточного стану впровадження цифрових рішень через аналіз документації, звітності та внутрішніх регламентів.
SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних із цифровізацією управління персоналом.
Опитування та анкетування	Проведення опитувань серед працівників для виявлення їхнього ставлення до впровадження цифрових технологій та рівня задоволеності існуючими системами.
Експертні оцінки	Залучення галузевих експертів для об'єктивного оцінювання проблем і розробки пропозицій щодо їх вирішення.
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Моніторинг таких показників, як продуктивність праці, рівень автоматизації процесів, час на виконання задач, рівень задоволеності персоналу.

Таблиця 5 (сформована автором)

Після того, як ми вирішили ключові проблеми та методи діагностики проблем цифрової стратегії в будівельній галузі, необхідно виробити шляхи вирішення проблем, до яких ми можемо віднести; 1) підвищення кваліфікації працівників, організація тренінгів і навчальних програм з цифрових компетенцій. 2) Розробка чіткої цифрової стратегії, врахування специфіки будівельної галузі та потреб персоналу. 3) Інвестування у цифрові

інструменти та залучення додаткових фінансових ресурсів або державної підтримки. 4) Удосконалення нормативної бази та адаптація законодавства до сучасних викликів цифровізації. Тому діагностика проблем є важливим кроком до створення ефективної цифрової стратегії управління персоналом, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності будівельної галузі в умовах цифрової трансформації [29].

Вирішення проблем цифрової галузі будівництва - це комплекс заходів, спрямованих на подолання викликів та бар'єрів, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій у будівельній сфері. Це передбачає реалізацію стратегій, які сприяють підвищенню ефективності, продуктивності та інноваційності галузі за допомогою сучасних цифрових інструментів та підходів [30].

Основні напрями вирішення проблем цифровізації в будівництві включають:

1) Технологічні заходи, в основі яких інтеграція сучасних цифрових інструментів та використання BIM-технологій (Building Information Modeling), автоматизація процесів проєктування, управління і будівництва;

2) Впровадження єдиних цифрових платформ, в основі яких забезпечення інтеграції даних між різними учасниками будівельних проєктів для підвищення прозорості та контролю [31].

3) Організаційні рішення, що включають розробку цифрових стратегій, створення довгострокових планів цифровізації з урахуванням особливостей підприємства [32].

4) Зміна корпоративної культури, яка включає формування позитивного ставлення до цифрових змін через внутрішнє навчання та мотиваційні програми.

5) Кадрова політика, в основі якої еавчання та розвиток персоналу; проведення тренінгів для підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій [33].

6) Залучення цифрових фахівців, рекрутинг спеціалістів з IT та інших суміжних галузей для адаптації цифрових інновацій.

7) Економічні ініціативи, в основі яких фінансова підтримка цифровізації, створення спеціальних грантових або державних програм для фінансування цифрових проєктів у будівництві.

8) Оптимізація витрат, що включає використання цифрових інструментів для зниження витрат, зокрема за рахунок автоматизації процесів.

9) Нормативно-правові заходи, в основі яких розробка стандартів цифровізації, уніфікація нормативів, що регулюють використання цифрових інструментів у будівельній галузі [34].

10) Адаптація законодавства, націлена на створення сприятливих умов для впровадження цифрових технологій через оновлення правових актів.

11) Інноваційні підходи, що включають використання штучного інтелекту та аналітики великих даних, оптимізація управлінських рішень і прогнозування ризиків.

12) Інтернет речей (IoT), в основі якого моніторинг стану будівельних майданчиків у реальному часі, контроль обладнання та ресурсів.

Очікувані результати вирішення проблем дозволять сприяти підвищенню продуктивності праці в будівельній галузі; скорочення термінів будівництва завдяки автоматизації та оптимізації процесів; зниження витрат, націлене на використання цифрових інструментів для зменшення помилок і перевитрат ресурсів; поліпшення якості, в основі якого контроль за виконанням робіт і прогнозування ризиків завдяки аналітичним системам; сталий розвиток, націлений на впровадження "зелених" технологій та ефективне використання ресурсів. Вирішення проблем цифровізації є ключовим етапом для адаптації будівельної галузі до сучасних викликів і підвищення її конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки [35].

2.2 Зарубіжний досвід упровадження моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі

Зарубіжний досвід упровадження моделі цифрової стратегії в організаціях будівельної галузі демонструє широкий спектр підходів і технологій, які сприяють ефективності, інноваційності та сталому розвитку. У різних країнах успішно впроваджуються цифрові рішення для автоматизації, оптимізації ресурсів, контролю якості, управління персоналом та інтеграції інформаційних потоків (Табл. 6).

Таблиця 6 - Ключові аспекти зарубіжного досвіду моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі

Ключові аспекти	Характеристика зарубіжного досвіду моделі цифрової стратегії організації будівельної галузі
Використання BIM (Building Information Modeling) США	•Американські будівельні компанії масово використовують BIM як основу цифрової стратегії. Завдяки цій технології моделюються всі етапи будівництва: від дизайну до експлуатації об’єктів. Такі компанії, як Turner Construction, інтегрують BIM із системами управління персоналом для розподілу ресурсів.
Скандинавські країни	У Данії, Норвегії та Швеції використання BIM є обов'язковим для всіх державних проєктів. Це дозволяє не лише знизити витрати, а й забезпечити прозорість процесів.
Автоматизація процесів Німеччина	У рамках програми Industrie 4.0 будівельні підприємства активно впроваджують цифрові технології, такі як автоматизація управління персоналом через інтегровані ERP-системи (SAP). Висока увага приділяється оптимізації ланцюгів постачання та використанню роботизованих технологій.
Японія	Будівельна корпорація Shimizu Corporation впровадила автоматизовані будівельні майданчики (smart construction sites), де дрони та автономні машини координуються через хмарні платформи.
Хмарні технології та платформи Сінгапур	Держава створила національну хмарну платформу CORENET, яка забезпечує обмін даними між забудовниками, державними установами та підрядниками. Вона дозволяє автоматизувати документообіг та управління проєктами
Великобританія	Система Digital Built Britain спрямована на інтеграцію хмарних сервісів у будівництво, зокрема для управління персоналом, фінансами та логістикою.

Інтернет речей (IoT) Канада	Будівельні компанії, як-от EllisDon, використовують IoT для моніторингу обладнання, стану матеріалів та дотримання техніки безпеки. Смарт-датчики передають дані у реальному часі, що допомагає управляти персоналом ефективніше.
Південна Корея	Використання IoT на будівельних майданчиках є частиною цифрових стратегій корпорацій, таких як Samsung C&T, що зменшує кількість аварій та підвищує продуктивність.
Штучний інтелект (AI) Китай	Компанії China State Construction Engineering Corporation активно використовують AI для аналізу великих даних (Big Data) з метою прогнозування ризиків, підвищення ефективності управління персоналом та покращення якості будівництва.
Австралія	AI-технології застосовуються для автоматичного оцінювання проєктів, планування розкладу персоналу та оптимізації витрат на об'єкти.

Таблиця 6 (сформована автором)

Таким чином, можемо акцентувати увагу на тому, що умови успіху впровадження цифрової стратегії в організаціях будівельної галузі включають; 1) Інвестиції в інновації та навчання персоналу, так як висока якість цифрових технологій можлива лише за умови розвитку компетенцій працівників [36]. 2) Державна підтримка та стандартизація, тому успішні моделі в ЄС та Азії базуються на чітких регуляторних вимогах і стандартах цифровізації. 3) Інтеграція технологій, в основі якої використання комплексних підходів, які поєднують BIM, IoT, AI та хмарні сервіси, дозволяє досягти максимального результату. Зарубіжний досвід показує, що цифровізація в будівництві є ключовим фактором підвищення ефективності й конкурентоспроможності галузі. Інтеграція передових технологій, таких як BIM, IoT, AI, та використання хмарних платформ, сприяє вирішенню багатьох управлінських завдань, включаючи оптимізацію роботи з персоналом, ресурсами і логістикою. Орієнтація на міжнародний досвід може стати основою для адаптації успішних практик у вітчизняній будівельній сфері [37].

2.3 Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі включає створення інтегрованої системи підходів, методів і інструментів для ефективного використання персоналу, з урахуванням сучасних цифрових технологій [38]. Це передбачає основні компоненти моделі (Табл.7)

Таблиця 7 – Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Напрямок	Характеристика напряму моделі
1. Аналітичний етап	• Діагностика потреб організації: аналіз структури персоналу, виявлення ключових проблем в управлінні персоналом. • Оцінка готовності до цифровізації: рівень цифрової грамотності працівників, доступність технологічної інфраструктури. • Вивчення зовнішнього середовища: аналіз ринку праці в будівельній галузі, конкурентного середовища та нормативно-правових вимог.
2.Розробка стратегії	Цілі та задачі: формулювання чітких результатів, яких потрібно досягти через цифрову трансформацію (підвищення ефективності, зниження витрат, оптимізація управлінських процесів). • Інструменти цифровізації: впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, таких як ERP-системи для управління ресурсами, HR-платформ для обліку та розвитку персоналу, систем автоматизації.
3.Впровадження цифрових технологій	. Застосування BIM (Building Information Modeling): інтеграція персоналу в процеси цифрового моделювання будівництва. • Хмарні технології: централізація управлінських даних і забезпечення доступу до них для всіх учасників проєктів у реальному часі. • Системи автоматизації кадрових процесів: автоматичний розподіл завдань, управління графіками роботи, моніторинг продуктивності. • Інтернет речей (IoT): впровадження пристроїв для моніторингу стану працівників, техніки безпеки, умов праці на будівельних майданчиках.
4.Кадровий менеджмент	• Навчання і підвищення кваліфікації: розробка програм підготовки кадрів для роботи з новими цифровими платформами. • Залучення молодих спеціалістів: впровадження цифрових інструментів як частини стратегії створення привабливого робочого середовища. • Оцінка та мотивація персоналу: використання цифрових HR-платформ для моніторингу досягнень працівників, встановлення KPI та управління винагородами.
5. Моніторинг і оцінка ефективності	Аналіз даних у реальному часі: використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності персоналу, відстеження прогресу проєктів. • Коригування стратегії: на основі аналізу даних удосконалення

	підходів до управління персоналом.
6.Інноваційні підходи в моделі	• Штучний інтелект (AI): для прогнозування потреб у кадрах, аналізу продуктивності та управління ризиками. • Віртуальна реальність (VR): тренування працівників у симуляціях будівельних процесів. • Блокчейн: забезпечення прозорості даних про персонал і контракти.
Очікувані результати	• Оптимізація управління персоналом через автоматизацію процесів. • Підвищення продуктивності працівників завдяки інтеграції цифрових рішень. • Зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором, і покращення умов праці. • Підвищення конкурентоспроможності організації завдяки ефективному використанню цифрових інструментів.

Таблиця 7 (сформована автором)

Ця модель адаптується до специфіки будівельної галузі та враховує необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій для забезпечення стабільного розвитку [39].

Модель цифрової стратегії будівельної організації - це структурований підхід до впровадження, управління та розвитку цифрових технологій, який спрямований на підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації в будівельній галузі [40].

Модель включає ключові елементи:

1) Цілі та завдання стратегії, в основі яких визначення коротко- та довгострокових цілей, таких як автоматизація хпроцесів, підвищення якості управління, зниження витрат, покращення комунікацій та дотримання екологічних стандартів.

2) Інфраструктура, в основі якої розробка та впровадження цифрових платформ, інструментів і технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), CRM-системи, ERP-рішення, системи моніторингу будівельних процесів.

3) Управління даними, що включає використання великих даних, IoT (Інтернет речей) та аналітичних систем для ефективного планування та управління проектами [41].

4) Людський капітал, в основі якого інвестиції в навчання персоналу цифровим навичкам, формування цифрової культури в організації, стимулювання інновацій.

5) Процеси автоматизації, націлені на інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи будівельного циклу: проектування, планування, закупівлі, контроль виконання та завершення.

6) Управління ризиками, в основі яких ідентифікація, аналіз та мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій (наприклад, кібербезпека, технічні збої, відсутність цифрових компетенцій у персоналу).

7) Моніторинг та оцінка ефективності, що включає встановлення KPI (ключових показників ефективності) для оцінки успіху цифрової стратегії та внесення коректив за потреби [42].

8) Екологічна складова, в основі якої використання технологій, що сприяють енергозбереженню, зменшенню викидів та мінімізації відходів у процесі будівництва.

Модель цифрової стратегії будівельної організації має велике значення, тому що вона підвищує продуктивність та якість роботи; оптимізує ресурси (час, матеріали, фінанси); сприяє впровадженню інновацій та забезпечує сталий розвиток організації; підвищує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни; зміцнює конкурентоспроможність організації на сучасному цифровому ринку.

Ця модель забезпечує комплексний підхід до трансформації будівельних організацій відповідно до вимог цифрової економіки та глобалізованого середовища [43].

Моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі - це системні підходи до впровадження цифрових технологій і методів для ефективного управління кадрами, з урахуванням специфіки будівельної сфери. Такі моделі спрямовані на автоматизацію

процесів управління персоналом, підвищення продуктивності працівників і створення конкурентоспроможної робочої культури (Табл.8).

Таблиця 8 - Основні моделі цифрової стратегії управління персоналом у галузі

Модель	Основна ідея	Елементи
1.Модель автоматизації HR-процесів	Використання цифрових інструментів для оптимізації адміністративних завдань у сфері управління персоналом.	Застосування платформ для автоматизації рекрутингу (наприклад, Workable, BambooHR). Автоматизація процесів оцінки продуктивності працівників через цифрові KPI.
2.Модель управління талантом (Talent Management Model)	Ідентифікація, розвиток та утримання ключових працівників. Впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems) для обліку кадрів, нарахування заробітної плати та управління відпустками.	Використання систем для управління талантами (наприклад, SAP SuccessFactors). Застосування штучного інтелекту для аналізу сильних сторін і потенціалу працівників. Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників.
3.Модель цифрового навчання та розвитку (e-Learning Model)	Підвищення кваліфікації персоналу через цифрові платформи для навчання.	Впровадження LMS (Learning Management Systems) для дистанційного навчання. Створення курсів і тренінгів, орієнтованих на специфіку будівельної галузі. Використання VR/AR-технологій для практичного навчання (наприклад, симуляції складних будівельних процесів).
4.Модель інтеграції мобільних технологій (Mobile Workforce Model)	Використання мобільних технологій для комунікації та координації персоналу в реальному часі.	Мобільні додатки для управління проектами та відстеження статусу завдань (наприклад, Procore, Fieldwire). Платформи для збору та аналізу даних від працівників на будівельних майданчиках. Інструменти для управління робочим графіком у режимі реального часу.
5.Модель гнучкого управління персоналом (Agile Workforce Model)	Гнучка організація роботи персоналу відповідно до змін у проєктній діяльності.	Використання цифрових інструментів для розподілу ресурсів та задач. Постійний зворотний зв'язок із працівниками через онлайн-опитування та аналітичні платформи.

		Інтеграція інструментів для швидкого перенавчання персоналу залежно від потреб проєкту.
6.Модель гейміфікації в управлінні персоналом	Використання гейміфікованих підходів для підвищення мотивації працівників.	Системи змагань та нагород для стимулювання виконання планів. Платформи для колективних активностей, що підвищують залученість. Інструменти віртуального визнання досягнень (онлайн-дошки пошани тощо).
7.Модель екологічної цифрової стратегії	Управління персоналом із врахуванням принципів сталого розвитку.	Навчання працівників екологічним практикам через цифрові платформи. Використання програм для оптимізації ресурсів у будівництві (наприклад, енергоефективні рішення).

Таблиця 8 (сформована автором)

Таким чином, значення таких моделей зрсотає, в основі яких [48]:

1) ефективність - зменшення витрат часу та ресурсів на управлінські процеси;

2) продуктивність - підвищення залученості та кваліфікації персоналу;

3) гнучкість - швидка адаптація до нових умов і викликів;

4) конкурентоспроможність - підвищення репутації організації як сучасного роботодавця;

5) сталий розвиток - відповідність вимогам цифрової та екологічної трансформації [49].

Ці моделі дозволяють будівельним організаціям ефективно адаптуватися до викликів сучасного цифрового середовища, забезпечуючи якість та конкурентоспроможність на ринку.

Значення розробки моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі має велике значення, так як від цієї моедлі залежить ефективність управління персоналом; впровадження цифрової стратегії дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси (облік працівників, розподіл завдань, контроль робочого часу тощо); зменшуються

адміністративні витрати, підвищується швидкість прийняття рішень і точність виконання операцій [50].

Цифрові інструменти забезпечують постійний моніторинг та сприяють підвищенню продуктивності працівників. Завдяки використанню технологій (наприклад, KPI-трекери, системи навчання) можна підвищити кваліфікацію кадрів і стимулювати їх досягати більш високих результатів. Модель цифрової стратегії сприяє швидкому реагуванню на зміни у ринкових умовах, внутрішніх процесах чи технологіях. Вона дозволяє адаптуватися до сучасних викликів, таких як дистанційна робота, пандемії, зміни у регулюванні галузі.

Цифровізація підходів до управління персоналом забезпечує будівельним компаніям конкурентну перевагу на ринку. Модель сприяє впровадженню новітніх технологій, таких як мобільні додатки, AI-аналіз для відбору персоналу або VR-навчання. Покращення комунікації в організації сприяє забезпеченню прозорості у взаємодії між працівниками, керівництвом і HR-відділом [51].

Використання цифрових платформ сприяє зменшенню помилок у комунікації, покращенню координації між командами та зворотного зв’язку. У межах цифрової стратегії можна інтегрувати екологічні принципи (наприклад, навчання працівників екологічним стандартам у будівництві), ефективніше використання ресурсів і мінімізація екологічного впливу завдяки цифровим рішенням. Інноваційні цифрові інструменти допомагають підвищити задоволеність працівників роботою завдяки зручним платформам для взаємодії, можливостям навчання й розвитку [52].

Модель сприяє створенню позитивного іміджу роботодавця, що допомагає залучати талановитих фахівців. Впровадження цифрової стратегії дозволяє будівельним компаніям ефективніше конкурувати на ринку, залучаючи та утримуючи найкращих працівників, покращується репутація організації як сучасної й орієнтованої на інновації [53].

Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом є ключовим інструментом для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності будівельних організацій в умовах цифрової трансформації. Вона забезпечує інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, що сприяє сталому розвитку організації та адаптації до викликів сучасного ринку.

Висновіки до розділу 2

Цей підрозділ розкриває процес створення ефективної моделі цифрової стратегії для будівельної організації, включаючи:

Постановку стратегічних цілей (оптимізація HR-процесів, підвищення залученості працівників, забезпечення розвитку кваліфікації); розробку етапів впровадження (аналіз поточного стану, вибір цифрових рішень, навчання персоналу, інтеграція технологій); інструменти та технології: мобільні додатки для управління командами, платформи для навчання, автоматизовані системи управління персоналом; врахування специфіки будівельної галузі (сезонність робіт, мобільність працівників, динамічність проєктів). Результати: підвищення ефективності управління персоналом, оптимізація витрат, зміцнення позицій компанії на ринку.

Виявлено основні проблеми у впровадженні цифрових HR-стратегій у будівельній галузі, які полягають у недостатній цифровізації процесів, низькій кваліфікації персоналу та обмеженому фінансуванні.

Зарубіжний досвід показує, що цифрові стратегії сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та покращенню результатів організації.

Розроблена модель цифрової стратегії управління персоналом є комплексним підходом до оптимізації HR-процесів, що враховує специфіку будівельної галузі та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Проведено аналіз існуючих викликів у будівельній галузі, пов'язаних із недостатньою цифровізацією управлінських процесів.

Виявлено основні бар'єри: брак фінансування, низька кваліфікація працівників, недостатня інтеграція цифрових технологій.

Використано методи оцінки, такі як SWOT-аналіз і якісні опитування, для виявлення "вузьких місць" у процесах управління персоналом.

Досліджено приклади успішного впровадження цифрових стратегій у компаніях будівельної галузі (Skanska, Vinci, Turner Construction).

Описано передові технології, які використовуються за кордоном: автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), штучний інтелект, хмарні рішення.

Зроблено висновки про можливість адаптації цих рішень для українського ринку з урахуванням його особливостей.

3. Сформовано модель, яка враховує специфіку будівельної галузі: сезонність, мобільність персоналу, складність координації команд.

Запропоновано етапи впровадження цифрової стратегії, від аналізу поточного стану до інтеграції інноваційних технологій і навчання персоналу.

Розроблено рекомендації щодо використання мобільних додатків, автоматизованих платформ, інструментів для дистанційного навчання.

4. Сформовано комплексний підхід до вирішення проблем управління персоналом через цифровізацію.

Запропоновано ефективні практичні кроки для впровадження цифрової стратегії в будівельних організаціях.

Зроблено висновок, що цифрова стратегія сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Подальші кроки включають адаптацію запропонованої моделі до конкретних потреб будівельних підприємств в Україні та оцінка її ефективності в реальних умовах.

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом в будівельній галузі.

Основні принципи праксеології для побудови моделі ефективної цифрової стратегії управління персоналом у будівельній галузі. Роль цих принципів є великою, так як їх дотримання дозволяє створити збалансовану, адаптивну й ефективну модель цифрової стратегії, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості персоналу та конкурентоспроможності будівельної організації (Табл.9)

Таблиця 9 – Основні принципи праксеолоігї для побудови моделі цифрової стратегії управління персоналом у галузі

Принцип	Завдання для удосконалення
1.Принцип доцільності	Визначення чітких цілей цифрової стратегії, які відповідають потребам організації. Забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення результатів, таких як автоматизація рутинних завдань і підвищення продуктивності персоналу.
2.Принцип ефективності:	Оцінка витрат і вигод від впровадження цифрових технологій. Максимізація результатів із мінімальними ресурсними витратами, включаючи час, фінанси та людський капітал.
3. Принцип інтеграції	Урахування взаємозв'язку всіх управлінських процесів. Забезпечення гармонійного поєднання цифрових рішень із традиційними підходами, а також між різними відділами та рівнями організації.
4.Принцип гнучкості	Впровадження адаптивних цифрових інструментів, здатних змінюватися залежно від зовнішніх і внутрішніх умов. Розробка стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміну

	ринкових умов або технологічних вимог.
5.Принцип раціональності	Використання даних і аналітики для прийняття рішень. Впровадження цифрових платформ, які забезпечують об'єктивність і прозорість у процесах управління персоналом.
6. Принцип планування	Чітке визначення етапів упровадження цифрової стратегії. Передбачення потенційних ризиків і розробка шляхів їх мінімізації.
7.Принцип мотивації	Використання цифрових рішень для підвищення залученості персоналу, наприклад, через системи гейміфікації, онлайн-навчання, або регулярний зворотний зв'язок. Забезпечення персоналу доступом до інноваційних інструментів, які спрощують їхню роботу і створюють умови для розвитку.
8.Принцип стандартизації	Уніфікація цифрових процесів, що дозволяє уникнути дублювання або плутанини. Забезпечення відповідності сучасним міжнародним стандартам у сфері управління персоналом.
9.Принцип етичності	Гарантія прозорості цифрових процесів і захисту особистих даних співробітників. Використання технологій із дотриманням прав працівників, уникнення дискримінації та конфіденційності.
10.Принцип креативності	Залучення інноваційних підходів до впровадження цифрових стратегій. Створення можливостей для експериментів і тестування нових технологій у робочих процесах.

Таблиця 9 (сформована автором)

Роль праксеологічних принципів є критично важливою для успішного впровадження цифрової стратегії. Вони формують основу для всебічного підходу до управління персоналом, враховуючи сучасні виклики та можливості. будівельної галузі.

Завдяки чітко визначеним цілям цифрової стратегії організація уникає хаотичного використання ресурсів. У будівельній галузі це може включати впровадження програмних рішень для управління проєктами чи ресурсами, які скорочують час реалізації проєктів і підвищують якість виконання. Цифрові інструменти дозволяють будівельним компаніям оптимізувати робочі процеси, наприклад, через автоматизацію ведення документації або управління розкладом співробітників. Це знижує витрати й підвищує результативність кожного працівника. У сучасній будівельній галузі важливо об’єднати різні цифрові системи в єдиний робочий процес, наприклад,

пов’язати програмне забезпечення для управління будівельними майданчиками з HR-системами для моніторингу продуктивності персоналу.

Будівельні організації часто працюють у змінному середовищі. Використання гнучких цифрових платформ допомагає адаптуватися до нових вимог, таких як зміни в законодавстві, екологічні стандарти або запровадження інноваційних матеріалів і методик. У сучасних умовах дані є ключовим ресурсом для прийняття рішень. Розробка цифрової стратегії, що базується на аналізі великих даних, допомагає будівельним організаціям прогнозувати ризики, планувати проєкти та розподіляти людські ресурси.

Чітке планування впровадження цифрових інструментів з урахуванням довгострокових перспектив дозволяє уникнути збоїв у роботі. Наприклад, впровадження BIM (Building Information Modeling) технологій може бути успішним лише за умови ретельного поетапного плану. Інтеграція цифрових рішень, які роблять роботу персоналу комфортнішою й цікавішою, сприяє зростанню мотивації. Це може бути реалізовано через створення цифрових платформ для навчання працівників або використання гейміфікації у відстеженні досягнень.

У будівельній галузі стандартизація процесів має вирішальне значення для забезпечення якості. Використання цифрових платформ дозволяє встановити єдині правила роботи, що знижує ймовірність помилок і підвищує репутацію компанії. Дотримання принципів прозорості та конфіденційності особливо важливе для будівельних компаній, які працюють із великими обсягами даних персоналу. Етичний підхід до використання технологій підвищує довіру працівників і партнерів.

Інноваційність дозволяє будівельним організаціям впроваджувати унікальні підходи до вирішення завдань. Наприклад, використання штучного інтелекту для прогнозування потреб у матеріалах або аналізу ефективності персоналу. Дотримання принципів інтеграції та гнучкості дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх відділів і рівнів організації. Завдяки

принципам ефективності, планування та креативності компанія може виділитися на ринку та запропонувати унікальні рішення своїм клієнтам.

Дотримання етичних принципів і доцільності сприяє побудові довгострокових відносин із працівниками, партнерами та замовниками. Принципи раціональності та стандартизації дозволяють уникнути помилок у процесі впровадження цифрової стратегії та зменшити вплив людського фактору. Ці принципи не тільки формують основу для створення ефективної моделі цифрової стратегії, але й гарантують її стійкість та адаптацію до динамічних умов будівельної галузі.

3. 2 Вплив цифрової стратегії управління персоналом на підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі

Цифрова стратегія управління персоналом у будівельній галузі є ключовим інструментом для підвищення ефективності організаційних процесів, оптимізації роботи персоналу та мінімізації ризиків, які можуть виникати під час реалізації проєктів (Табл.10)

Таблиця10 – Зміст та характеристика принципів праксеології для побудови моделі цифрової стратегії управління персоналом у будівельній галузі

Оснловні принципи	Зміст та характеристика
Автоматизація рутинних процесів	Завдяки цифровим платформам скорочується час на виконання адміністративних завдань, таких як розклад змін, ведення документації чи облік робочого часу. Це дозволяє працівникам зосередитися на основній діяльності.
Впровадження інструментів відстеження продуктивності	Використання спеціалізованих програм (наприклад, для оцінки ефективності персоналу або керування проєктами) дозволяє виявити слабкі місця та вдосконалити процеси.
Дистанційне управління	В умовах великої кількості будівельних майданчиків цифрові інструменти дають змогу керівникам віддалено контролювати стан робіт, продуктивність персоналу та своєчасність виконання

	завдань.
Підтримка безперервного навчання	Навчальні платформи та онлайн-курси для підвищення кваліфікації персоналу сприяють зростанню професійного рівня працівників, що безпосередньо впливає на якість виконуваної роботи.
Оптимізація розподілу ресурсів	Цифрові системи дозволяють точніше прогнозувати потреби в робочій силі та матеріалах, мінімізуючи простої або надмірне навантаження на співробітників.
Управління даними	Цифрові стратегії забезпечують централізоване зберігання даних, що знижує ймовірність втрати інформації та покращує її доступність для аналізу.
Скорочення людських помилок	Автоматизовані системи мінімізують помилки у розрахунках, складанні графіків або веденні документації.
Моніторинг та аналіз ризиків	Використання цифрових платформ для аналізу ризиків дає змогу заздалегідь визначати потенційні проблеми, такі як затримки в постачанні матеріалів або недотримання технічних стандартів.
Підтримка дотримання стандартів	Системи управління персоналом, інтегровані з нормативно-правовими базами, дозволяють забезпечити відповідність діяльності компанії чинним стандартам і вимогам безпеки.
Контроль трудової дисципліни	Інструменти для відстеження робочого часу та продуктивності зменшують ризики неефективного використання робочих годин і підвищують рівень відповідальності працівників.
Покращення комунікації	Цифрові платформи для внутрішньої комунікації сприяють своєчасному інформуванню співробітників про зміни та оперативному вирішенню проблем, що знижує ризик недоліків у взаємодії між підрозділами.

Таблиця 10 (сформована автором)

Впровадження цифрової стратегії управління персоналом у будівельній галузі позитивно впливає на продуктивність, дозволяючи ефективно використовувати ресурси, оптимізувати процеси й підвищувати якість роботи. Окрім цього, цифрові інструменти мінімізують операційні ризики, забезпечуючи прозорість, автоматизацію й контроль на всіх етапах діяльності організації. Така стратегія є важливою складовою конкурентоспроможності та стійкості будівельних компаній у сучасному цифровому середовищі. Використання цифрової стратегії управління персоналом для підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків у будівельній галузі

Щоб ефективно застосовувати принципи цифрової стратегії, компанії необхідно адаптувати технології до специфіки будівельної галузі. Основні кроки, які допоможуть впровадити ці інструменти:

1) Автоматизація рутинних процесів включає систему управління робочим часом, впровадження програм для відстеження часу роботи

співробітників та автоматичного складання графіків. Автоматизоване обчислення зарплат включає використання програм для інтеграції обліку робочого часу із зарплатною системою. Програмне забезпечення, як-от SAP SuccessFactors чи Zoho People, допомагає керівникам оптимізувати адміністративні завдання, зменшуючи час на обробку даних.

2) Використання інструментів моніторингу продуктивності включає оцінку KPI (ключових показників ефективності): регулярний збір і аналіз даних про продуктивність кожного працівника. Відстеження виконання завдань включає інтеграцію систем керування проєктами, таких як Asana або Trello, для контролю етапів будівництва. Система Procore дозволяє будівельним компаніям централізовано контролювати стан проєктів, відстежувати прогрес робіт і продуктивність команд.

3) Забезпечення безперервного навчання персоналу використовує онлайн-платформи для навчання, організацію навчальних курсів через платформи, такі як Coursera, Udemy, або корпоративні системи управління навчанням (LMS); вебінари та тренінги включають організацію онлайн-заходів для навчання нових технологій або технічних стандартів. Компанії можуть розробляти індивідуальні навчальні програми для робітників, використовуючи LinkedIn Learning.

4) Управління ризиками через аналіз даних включає застосування аналітичних систем - збір даних про витрати, строки виконання робіт та інші показники для прогнозування ризиків. Інтеграція з IoT включає використання сенсорів і датчиків для моніторингу стану обладнання та матеріалів. Системи типу Tableau або Microsoft Power BI дають змогу будівельним компаніям аналізувати великий обсяг даних і вчасно виявляти потенційні ризики.

5) Покращення комунікації в організації включає чат-платформи: впровадження месенджерів для внутрішньої комунікації, наприклад, Slack або Microsoft Teams. Спільний доступ до документів включає використання хмарних рішень, таких як Google Workspace або SharePoint, для зберігання та

обміну файлами. Інтеграція CRM-системи (наприклад, Bitrix24) із цифровими комунікаційними інструментами для спрощення взаємодії між відділами.

6). Забезпечення відповідності стандартам і нормативам включає цифрові системи для контролю якості: автоматичне відстеження відповідності нормативним вимогам. Інтеграція із законодавчими базами націлена на впровадження систем, які автоматично оновлюють зміни в стандартах безпеки. Використання програм, як-от SafetyCulture iAuditor використовується для проведення перевірок і дотримання стандартів безпеки на будівельних майданчиках.

7) Оптимізація розподілу ресурсів включає програмне забезпечення для управління ресурсами: впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для оптимізації розподілу праці, матеріалів і фінансів. Складання прогнозів включає використання систем для аналізу даних з метою планування потреб. Системи, такі як Oracle Primavera або Autodesk Construction Cloud, допомагають ефективно розподіляти ресурси та уникати перевитрат.

Таким чином, підвищення продуктивності відбувається завдяки автоматизації процесів, постійному навчанні та ефективному розподілу ресурсів. Зниження ризиків завдяки аналізу даних, моніторингу якості та впровадженню інноваційних систем управління. Конкурентоспроможність: організації, що використовують цифрові стратегії, можуть швидше адаптуватися до змін і досягати кращих результатів. Ці підходи дозволяють будівельним компаніям створювати сучасні, адаптивні та ефективні системи управління персоналом.

3.3 Напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі - це сукупність заходів та ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації через використання цифрових технологій для управління персоналом. Основними напрямами удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі є: (Табл.11)

Таблиця 11 - Основні типи моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Основні напрями	Їх характеристика
1.Інтеграція інноваційних технологій	Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних процесів управління персоналом, наприклад, підбору кадрів чи оцінки їхньої ефективності. Використання хмарних платформ для централізованого зберігання даних і забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу.
2.Оптимізація процесів комунікації	Запровадження корпоративних месенджерів і порталів для швидкої взаємодії між працівниками та керівництвом. Створення цифрових платформ для збору та аналізу зворотного зв'язку.
3.Автоматизація навчання та розвитку персоналу	Використання платформ для онлайн-навчання з персоналізованими програмами розвитку. Запровадження систем управління знаннями для збереження і передачі корпоративного досвіду.
4.Аналітика та моніторинг продуктивності	Впровадження систем HR-аналітики для виявлення ключових проблем і прогнозування кадрових потреб. Використання KPI-метрик для оцінки ефективності роботи персоналу та коригування стратегій управління.
5.Забезпечення цифрової безпеки	Удосконалення заходів із захисту персональних даних працівників і корпоративної інформації. Використання багаторівневих систем автентифікації та регулярного аудиту безпеки.
6.Персоналізація досвіду працівників	Створення гнучких програм мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників. Використання систем аналізу поведінки для адаптації умов праці.
7.Розвиток культури діджиталізації	Проведення цифрових тренінгів для розвитку навичок роботи з новими технологіями. Формування відкритого середовища для адаптації до змін і впровадження інновацій.
8.Сталий розвиток та	Використання цифрових інструментів для зменшення

екологічна свідомість	паперового документообігу. Підтримка екоорієнтованих ініціатив через управління персоналом.
9.Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання	Використання AI для прогнозування продуктивності працівників. Автоматизація процесів підбору персоналу за допомогою алгоритмів аналізу резюме та оцінки компетенцій. Запровадження чат-ботів для вирішення типових запитів працівників.
10. Розвиток систем управління знаннями	Створення централізованих баз даних для збереження й обміну досвідом між працівниками. Впровадження інтерактивних навчальних платформ із елементами гейміфікації для підвищення залученості працівників.
11.Покращення аналітики та моніторингу персоналу	Використання сучасних HR-аналітичних платформ для аналізу ефективності роботи. Моніторинг задоволеності працівників через автоматизовані опитування та збори зворотного зв'язку. Впровадження систем прогнозування кадрових потреб на основі історичних даних.
12.Мобільність і хмарні рішення	Використання мобільних додатків для управління робочими змінами, моніторингу завдань і комунікацій між працівниками. Перенесення процесів управління персоналом у хмарні сервіси для забезпечення доступності в режимі реального часу.
13.Цифрова безпека та захист даних	Підвищення рівня захисту персональних даних співробітників за допомогою новітніх систем шифрування. Використання багаторівневих систем автентифікації для захисту корпоративної інформації.
14.Персоналізація підходів до працівників	Запровадження індивідуальних траєкторій розвитку працівників на основі їхніх кар'єрних цілей і потреб. Створення адаптивних програм мотивації, які враховують особливості конкретних команд і співробітників.
15.Використання Інтернету речей (IoT)	Установлення сенсорів для моніторингу умов праці та безпеки працівників на будівельних майданчиках. Інтеграція IoT із цифровими платформами для автоматизації управління ресурсами й персоналом.
16.Розвиток корпоративної культури в умовах діджиталізації	Проведення цифрових тренінгів для адаптації працівників до роботи з новими технологіями. Формування культури співпраці через цифрові платформи та комунікаційні інструменти.
17. Оптимізація організаційних процесів	Автоматизація документообігу, що скорочує час на адміністративні процедури. Використання CRM- та ERP-систем для координації між підрозділами.
18. Екологічна відповідальність і сталий розвиток	Розробка "зелених" ініціатив у рамках управління персоналом (наприклад, підтримка екоорієнтованих проєктів). Використання цифрових інструментів для аналізу впливу організації на навколишнє середовище.

Таблиця 11 – Напрями удосконалення моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Удосконалення моделі цифрової стратегії дозволяє організації: підвищити продуктивність працівників; оптимізувати витрати; знизити операційні ризики; підвищити рівень залученості персоналу; зміцнити конкурентні позиції організації на ринку будівельної галузі. Ці напрями удосконалення забезпечують інтеграцію сучасних технологій, підвищення ефективності роботи персоналу, гнучкість організаційних процесів та адаптацію до викликів будівельної галузі.

Ефективні моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі - це інструментально-методологічні підходи, які допомагають будівельним організаціям оптимізувати управління персоналом через впровадження цифрових технологій. Такі моделі поєднують сучасні технічні рішення та управлінські практики для забезпечення ефективної роботи персоналу, підвищення продуктивності та мінімізації ризиків.

Основні характеристики ефективних моделей включають інтеграція цифрових технологій аеключають використання штучного інтелекту (AI) для підбору, оцінки та навчання персоналу; велику роль відіграють автоматизація HR-процесів через спеціалізовані платформи (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM) та хмарні рішення для централізації кадрових даних та управління ними в реальному часі.

Гнучкість і адаптивність також є ефективними і корисними для організацій будівельної галузі, можливість масштабування та адаптації моделі до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Підтримка гнучких графіків роботи та віддаленого управління використовує аналітичний підхід, в основі якого використання HR-аналітики для прогнозування потреб персоналу, виявлення проблем та оцінки ефективності, моніторинг ключових показників продуктивності (KPI) через дашборди.

Орієнтація на працівника включає персоналізацію підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників, забезпечення комфортного цифрового досвіду через інтерактивні платформи.

Нами вироблено основні типи моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі (Табл.12)

Таблиця 12 - Основні типи моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі

Основні типи моделей	Їх характеристика та напрямок розвитку
1. Модель автоматизованого управління	Передбачає автоматизацію рутинних завдань: облік робочого часу, виплати зарплат, управління відпустками тощо. Приклад: використання систем ERP (Enterprise Resource Planning).
2. Модель цифрової трансформації	Фокусується на впровадженні комплексних цифрових рішень для управління всіма аспектами життєвого циклу працівника. Включає елементи Big Data, AI, IoT для аналізу й оптимізації кадрових ресурсів.
3.Модель дистанційного управління	Актуальна для організацій, що використовують віддалені команди. Включає інструменти для координації завдань (Trello, Slack), відеоконференцій (Zoom), обміну документами (Google Workspace).
4.Екоцентрична модель	Орієнтована на сталий розвиток і екологічну свідомість у роботі з персоналом. Використовує технології для зниження паперового документообігу, впровадження екологічно безпечних практик.
5.Модель розвитку талантів	Спрямована на виявлення й розвиток здібностей працівників через цифрові інструменти (платформи онлайн-навчання, програми менторства).

Таблиця 12 (сформована автором)

Таким чином, основні типи моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі мають велике значення:

- для підвищення продуктивності праці; зниження операційних ризиків; оптимізації витрат на управління персоналом;
- забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку;

- створення сучасної корпоративної культури, що приваблює й утримує талановитих працівників.

Використання ефективної цифрової стратегії в будівельній галузі дозволяє організації адаптуватися до сучасних викликів і ефективно управляти людськими ресурсами в умовах високої динаміки змін.

Висновки до розділу 3

Застосування моделей цифрової стратегії управління персоналом в організації будівельної галузі вимагає ряд заходів і стратегій.

По-перше, підприємствам необхідно уточнити цілі і потреби цифрової трансформації, визначити сценарії застосування та очікувані ефекти моделей. Наприклад, у таких випадках, як інтелектуальне обслуговування, рекомендації системи та розпізнавання речей, більші моделі мають широкі перспективи застосування. Для навчання та формування моделей потрібен великий обсяг даних, тому підприємствам необхідно підготувати достатні ресурси даних, включаючи збір, очищення, анотування та зберігання даних. В той же час необхідно забезпечити якість і різноманітність даних для задоволення потреб у даних більших моделей. Необхідно врозробити відповідну архітектуру великої моделі. У відповідності зі сценаріями та вимогами додатки вибирають відповідну архітектуру великих моделей, наприклад Transformer, BERT, GPT тощо. д. Різні архітектури підходять для різних завдань і сценаріїв застосування, і підприємствам належить вибирати, виходячи з реальних умов.

Навчання і формування моделей вимагають потужних обчислювальних ресурсів. Підприємствам необхідно підготувати достатні ресурси, включаючи високопродуктивні комп'ютери, крупномасштабні пристрої зберігання, графічні процесори та ін. д. У той же час ресурси повинні розподілятися раціонально і покращувати їх використання.Створення команди: дослідження та розробки, а також застосування цифрових моделей вимагають командної підтримки. Підприємствам необхідно створювати команди по дослідженням і розробці алгоритмів і моделей, а також розвивати відповідні таланти. У той же час необхідно зміцнити командне співробітництво та комунікацію, щоб підвищити ефективність спільної роботи та інноваційні можливості команди.

Перш ніж застосувати модель, необхідно провести достатню кількість експериментів і перевірок, включаючи навчання, налаштування, тестування та оцінку моделей. Посередництвом експериментів і перевірок можна знайти і вирішити можливі проблеми, а також підвищити точність і надійність більших моделей. Застосування моделей - це процес безперервної оптимізації. Підприємствам необхідно постійно відстежувати продуктивність і ефективність більшої кількості моделей, а також оптимізувати і повторювати їх на основі відгуків і даних. У той же час ми повинні звертати увагу на динаміку розвитку і тенденції розвитку технологій, оперативно відстежувати і застосовувати нові технології і методи.Застосування моделей пов'язано з проблемами безпеки даних і захисту конфіденційності. Підприємствам необхідно створити комплексні механізми безпеки та захисту конфіденційності, щоб забезпечити безпеку та конфіденційність даних. У той же час необхідно дотримуватися відповідних законів, правил і етичних норм для захисту законних прав та інтересів користувачів.Цифрова трансформація часто зачіпає кілька відділів підприємства, тому необхідно зміцнити співробітництво і комунікацію. Завдяки співробітництву та спільності потреб і ресурсів різних відділів можуть бути скоординовані для спільного просування процесу цифрової трансформації.Цифрова трансформація - це не

просто застосування технологій та інструментів, але, що більш важливо, розвиток цифрового мислення та культури. Підприємствам необхідно направляти співробітників змінювати образ мислення та розвивати цифрову грамотність та освідченість об’єктів інновацій, щоб адаптуватися до потреб розвитку цифрової епохи.

Коли підприємства просувають цифрову трансформацію, їм необхідно всебічно розглянути зміни на всіх рівнях, сформулювати наукові та обґрунтовані стратегічні плани та поступово просувати їх реалізацію, починаючи з ключових областей бізнесу. У той же час ми повинні зосередитися на професійних співробітниках і технологічних інноваціях, а також організаційній культурі та операційній моделі, що адаптується до цифрової епохи. Тільки таким чином підприємства зможуть по-справжньому досягти успіху в цифровій трансформації і підвищити свою основну конкурентоспроможність і позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Цифрова стратегія управління персоналом в організації – це план дій, спрямований на використання сучасних цифрових технологій для оптимізації процесів управління людським капіталом та досягнення стратегічних цілей організації в галузі управління персоналом. Ключові елементи, які можуть бути включені до такої моделі: 1) Цифрові HR-системи, націлені на використання цифрових платформ для управління персоналом, які дозволяють автоматизувати процеси, такі як рекрутинг, облік робочого часу, оцінка працівників, розвиток та збереження персоналу. 2) Аналітика та прогнозування, в основі якої використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для аналізу даних про персонал з метою виявлення тенденцій, прогнозування потреб у персоналі, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. 3) Електронні навчальні платформи, в основі яких запровадження цифрових систем навчання та розвитку для

працівників, що дозволяють забезпечити доступ до навчального контенту в будь-який зручний час та місце. 4) Ефективна комунікація, в основі якої використання цифрових інструментів для підтримки ефективної комунікації в організації, таких як внутрішні соціальні мережі, чат-платформи, електронна пошта тощо. 5) Збір та аналіз фідбеку працівників що сприяє використанню цифрових інструментів для збору та аналізу фідбеку працівників, що дозволяє оцінити їхнє задоволення роботою та вчасно реагувати на проблеми. 6) Захист даних, націлене на забезпечення безпеки та конфіденційності персональних даних працівників шляхом використання сучасних цифрових технологій захисту інформації. Розробка цифрової стратегії управління персоналом в організації передбачає інтеграцію цих та інших цифрових інструментів та підходів з метою оптимізації управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом у організації вимагає комплексного підходу та урахування різних аспектів. Практичні кроки, які можуть бути використані для розробки такої моделі: 1) Аналіз поточного стану управління персоналом в організації, для чого необхідно визначити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для впровадження цифрових технологій. 2) Визначення стратегічних цілей, які керівник хоче досягти за допомогою цифрової стратегії управління персоналом. Ці цілі повинні бути спрямовані на підвищення ефективності, збільшення задоволеності працівників та підвищення продуктивності. 3) Вибір відповідних технологій, тому керівник повинен розглянути різні цифрові інструменти та технології, які можуть бути використані для досягнення ваших стратегічних цілей. Це можуть бути HRсистеми управління персоналом, аналітичні платформи, онлайн-курси для навчання та розвитку, чат-боти для зворотного зв'язку тощо. 4) Розробка дорожньої карти впровадження, для чого необхідно створити детальний план впровадження цифрової стратегії, включаючи кроки, терміни та відповідальнихосіб, врахувати можливі ризики та способи їх управління. 5) Впровадження та

моніторинг в організації, для чого необхідно постійно взаємодіяти з працівниками під час впровадження цифрових ініціатив, проводити моніторинг результатів та вчасно коригувати стратегію відповідно до змін ситуації. 6) Навчання та розвиток персоналу, для чого керівник повинен забезпечити навчання та підтримку для працівників з використання цифрових інструментів, розвивати цифрову культуру в організації та створювати умови для постійного професійного зростання. 7) Оцінка результатів, для чого керівник повинен періодично оцінювати результати впровадження цифрової стратегії та її вплив на ключові показники ефективності управління персоналом, вносити необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей. Загалом, розробка цифрової стратегії управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення ефективності та задоволення потреб як працівників, так і організації в цілому за допомогою використання сучасних цифрових технологій. Зарубіжний досвід у сфері цифрового управління персоналом може бути корисним для розробки ефективної стратегії власної організації. Можна привести деякі приклади зарубіжних практик цифрової стратегії управління персоналом в організації:

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа Марина. Концепція антикризового регіонального менеджменту як чинник забезпечення сталого розвитку. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija*, 2023. P. 9.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О. Модель «4Р маркетинг-микс» Филиппа Котлера и расширение ее переменных до модели 5Р, 7Р. Conference

article collection «Management, business, technologies, innovation: trends and challenges». Marijampole university of applied sciences faculty of business and technology. 20 st –21 nd of May Marijampole : *Marijampolės kolegija*, 2021. C. 23-28.

3. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : *Publishing house «Helvetica»,* 2022. 11 (88). C. 169-182.

4. Ажажа М. А. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (РІС) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 20-27.

5. Марина Ажажа, Валентина Воронкова, Микола Бойко, Марина, Коротких. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). P. 181–189.

6. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija*, 2023. P. 19-20.

7. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому,

державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ,* 2019. С.278-279.

8. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С.38-41

9. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С. 42-44.

10. Бурашнікова Олена. Синергетична методологія аналізу податкової системи. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.269-275.

11. Бушман Тетяна, Ажажа Марина, Фурсін Олександр, Венгер Ольга. Нові форми комунікації в умовах діджиталізації та інтернет. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.338-343.

12. Венгер Ольга. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. anagerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 82-83.

13. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : *Олді+,* 2023. С. 266-270.

14. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.130-133.

15. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

16. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services,* 2021. C.24-30.

17. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman

of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing. Services,* 2022. С.71-80

18. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій 2022. № 3 (03). С. 109-117.

19. Воронкова В .Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 445-447.

20. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П. Формування концепції відповідального суспільства у період кризи: вектори розвитку та актуальні проблеми діджиталізації. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 447-449.

21. Воронкова В. Г. Інноваційні засади розвитку менеджменту організацій в умовах цифровізації: Agile-методологія. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.107-109.

22. Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управіння персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.511-517.

23. Воронкова В. Г. Agile-філософія як теорія складних систем управління у цифровому суспільстві. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.10-14.

24. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Складність: нова наука VUCA на кордоні впорядкованості і хаосу. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С.12-15.

25. Воронкова В. Г. Моделі соціального захисту та інституціонального забезпечення соціально-відповідальних урядів в умовах пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В*. 2021. С.291-294.

26. Воронкова В. Г., Нікітенко В .О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 294-296.

27. Калюжна Юлія, Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Крос-культурний підхід до управління організацією та необхідність формування командоутворення. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24

листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* С.463-470.

28. Кудильчак Олена. Розробка моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. С.383-384. . https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

29. Кудильчак О.Х., Воронкова В.Г. Концепція моделі цифрової стратегії управління персоналом в організації (на прикладі будівельної галузі). «Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду» 21-22 листопада 2024 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова, Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2024.

30. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres, 2*023. 484 с.

31. Мар’єнко Вікторія. Використання нових можливостей управління цифровою економікою та інтелектуальним виробництвом регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2023. С. 37-38.

32. Мар’єнко Вікторія, Воронкова Валентина. Інформаціоналізм та управління великими даними як теоретична і методологічна основа трансформації менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.426-433

33. Мар’єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62-81.

34. Мар’єнко В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник підвищення ефективності інноваційного потенціалу організації. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 9 (86). С. 154-167.

35. Мар’єнко В.Ю. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ікт) на розвиток суспільства, людини, техніки: соціально-філософський аналіз. Освітній дискурс: збірник наукових праць / голов. ред. О.П.Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука-технології-інформація». 2023. Випуск 47 (12) С.61-72.

36. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В. Цифрові технології у промисловій логістиці Китаю. Китайська цивілізація : традиції та сучасність : матеріали XVII міжнародної наукової конференції, 14 грудня 2023 р., м. Київ. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 258-262.

37. Метеленко Н.Г., Андрюкайтене Регіна. ІКТ нового покоління як чинник розвитку інноваційної економіки цифрового століття. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства:

матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С 449-451.

38. Метеленко В. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.79-95.

39. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*. 2023. С. 173 - 220.

40. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С. 378-384.

41. Мороз О. С. Інжинірингoвий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». ІІ Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : *Нілан-ЛТД*, 2022. С. 98-105.

42. Мороз О. С. Розв’язання трудових конфліктів в умовах кризи, як чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О. Запоріжжя : *Запорізький національний університет,* 2022. С. 115-117.

43. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя *: Видавничий дім «Гельветика.* 2021. С. 243 – 290.

44. Нікітенко Віталіна. Філософія військового управління в умовах цифровізації як нового наукового напрямку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : *Publishing house "Helvetica",* 2023. 17 (94). С. 50-59.

45. Нікітенко В. О., Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Системний аналіз управління як складної системи у контексті нової парадигми мислення. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.20-23.

46. Нікітенко В. О., Кивлюк О. П. Системне та дата-аналітичне мислення як стратегічні ресурси сучасних організацій. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.77-80.

47. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організацій. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : *НУ «Запорізька політехніка»,* 2023. С.80-84.

48. Нікітенко Віталіна, Холодулін Андрій, Грамчук Марина. Розвиток творчої економіки та творчого менеджменту у цифровому місті Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової

гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С. 343-349.

49. Нікітенко В. О. Цифрова трансформація у предметному полі викликів і можливостей цифрової цивілізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.111-114.

50. Нікітенко В. Креативний клас як чинник удосконалення людського капіталу у контексті розвитку смарт-освіти. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 7(84). С. 22-30.

51. Олексенко Р. І., Нікітенко В. О. Логіка як наука про прийняття управлінських рішень в інформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers.* Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, . 2021. № 8(85). С. 40-47.

52. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Соціально-відповідальне управління як чинник ефективності виходу суспільства з кризи пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 311-314.

53. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2022. 480 с.

54. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. 706 с.

55. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. 484 с.

56. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* 2022.

57. Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : *ТОВ «Твори»,* 2023. С.49-52.

58. Фурсін Олександр. Цифрова комунікація у контексті комунікаційних наук. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Marijmpolės kolegija, Marijampolė*, 2023. С.30-31.

59. Фурсін О. О. Комунікаційний менеджмент як система соціальної взаємодії та «буття людини в комунікації". Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запоріжжя : *ЗНУ,* 2021. С. 70-73.

60. Фурсін О. О. Категоріальний аналіз системного підходу до публічного управління та адміністрування. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С.50-52.

61. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С. 109-111.

62. Фурсін О. О. Територіальне управління та місцеве самоврядування: проблеми, виміри, перспективи . Vectors of the development of science and education in the modern world : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.308-323.

63. Фурсін Олександр. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С.256-262.

64. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юлія. Формування гуманістичної візії Digital-Hrm в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2023. 16 (9). P.190-200.

65. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.57-64.

66. Череп А., Нікітенко В., Воронкова В. Становлення і розвиток концепції людської безпеки як чинник людського розвитку та досягнення прогресу. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро : *Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ*, 2023. С.103-107.

67. Cherep A., Voronkova V., Androsova O. Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital ag. *Baltic Journal of Economic Studies,* 2022. 8 (3). 2022. P. 210-219

68. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Культурне різноманіття як тренд толерантності в європейському філософському дискурсі. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 548-555.

69. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*,2022. С.499-506.

70. Cherep A. V., Andriukaitienė R. M., Voronkova V. G. Zaporizhzhia National University, Lithuanian Sports University. Motivations for the spiritual growth of youth in order to increase the level of development of the state. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки:* збірн. наук. прац. Всеукр. наук.- практ. конф., Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг : 2022. С. 484-486.

71. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Експоненційні технології як економічний ресурс концепції цифрової економіки. “Innovative resources of modern science” (“Інноваційні ресурси сучасної науки”). collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 48-58.

72. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. Humanities studies : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141.

73. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С.499-506.

74. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Освіта, наука та цифрові навички XXI століття. Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті» (Київ, 08–09 грудня 2023 року). / упор. В. Шпак; за загальною редакцією С. Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-об’ява», 2023. 196 с. С.32-48

75. Шапуров Олександр, Мороз Олег, Ільченко Сергій. Людський капітал як основна складова концепції промислового менеджменту Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г.

Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.324-326.

76. Шапуров Олександр, Фурсін Олександр, Дуюн Олеся. Управління промисловими підприємствами на основі BLOCK CHAIN TECHNOLOGY та BIGDATA Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.326-331.

77. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : *«Видавничий дім «Гельветика»,* 2021. 586 с.

78. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2023. 816 с.

79. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024.592 с.