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)

РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Нікітенко В.О., професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.073З-пм
Горошко Сергій Олександрович
Спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми
(назва освітньої програми)
Промисловий менеджмент ____

Керівник: професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук Нікітенко В.О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент завідувач кафедри управління та адміністрування, проф..
Воронкова В.Г._____
(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 073 Менеджмент
(код та назва)
Спеціалізація
_____
(код та назва)
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

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)

ГОРОШКО СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Керівник: професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук Нікітенко В.О.
_____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
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. Методологія дослідження.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Дослідити наукові виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації; 2, Розробити понятєво-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації. 3, Розкрити методологію аналізу управління персоналом в організації в умовах цифровізації. 4, Розглянути міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації. 5, Здійснити аналіз діагностки проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації. 6. Розробити модель управління персоналом в організації в умовах цифровізації.7. Розробити рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації за разунок впровадження нової моделі. 7. Визначити напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1 - Основні наукові напрями управління персоналом у цифрову епоху

Таблиця 2 – Ключові напрями цифровізації HR

Таблиця 3 - Основні причини цифровізації HR

Таблиця 4 - Ключові аспекти понятєво-категоріального апарату нової HR-парадигми

Таблиця 5 – Ключові ініціативи, інструменти та підходи у використанні управління людськими ресурсами

Таблиця 6 - Переваги і виклики міжнародного досвіду в управлінні людськими ресурсами

Таблиця 7 - Основні проблеми управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Таблиця 8 - Основні аспекти діагностики проблем в організації в умовах цифровізації

Таблиця 9 - SWOT-аналіз проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Таблиця 10 - PEST-аналіз проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Таблиця 11 - . Основні напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітенко В.О. , д.ф.н., проф.	28.02.24	24.04.24
Розділ 2	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.	25.04.24	31.08.24
Розділ 3	Нікітенко В.О., 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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації;	30.03.24	виконано
2	Розробити понятєво-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації	15.04.24	виконано
3	Розкрити методологію аналізу управління персоналом в організації в умовах цифровізації;	24.04.24	Виконано
4	Розглянути міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації.	25.05.24	виконано

5	Здійснити аналіз діагностки проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації;.	01.07.24	виконано
6	Розробити модель управління персоналом в організації в умовах цифровізації;	01.08.24	виконано
7	Розробити рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації	01.09.24	виконано
8	Визначити напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації.	30.10.24	виконано

Студент _____ С.О.Горошко
підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.О.Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Горошко С. О. РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. Науковий керівник В.О.Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації. Виявлено діагностику проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації Розроблено модель управління персоналом в організації в умовах цифровізації та практичні рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації за разунок впровадження нової моделі. Визначено напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Ключові слова: МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

ABSTRACT

Goroshko S.O. DEVELOPMENT OF A MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ORGANISATION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION. Qualification work for obtaining a master's degree in higher education in the specialty 073 - Management. Scientific supervisor V.O.NIKITENKO. Zaporizhzhia National University. Y. M. Potebnya Engineering Education and Research Institute. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work examines the theoretical and methodological dimensions of human resource management in an organisation in the context of digitalisation. The

conceptual and categorical apparatus of HR management in an organisation in the context of digitalisation is analysed. The diagnostics of problems of HR management in an organisation in the context of digitalisation is revealed. A model of HR management in an organisation in the context of digitalisation and practical recommendations for improving HR management in an organisation in the context of digitalisation are developed. The directions of improvement of strategies for the development of human resources management in an organisation in the context of digitalisation are determined

Keywords: HR MANAGEMENT MODEL, ORGANISATION, DIGITALISATION, AUTOMATION OF HR PROCESSES DIGITALISATION OF HR, COMPETITIVE ADVANTAGE

ЗМІСТ

ВСТУП…….9

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…..…….17

1.1 Наукові виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації …… ……..…….……17

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації 24

1.3 Методологія аналізу управління персоналом в організації в умовах цифровізації…….…….…….…..……..…… 28

Висновки до розділу 1…….……31

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ …….. 33

2.1 Міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації ……33

2.2 Діагностика проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації …….…….…..39

2.3 Розробка моделі управління персоналом в організації в умовах цифровізації …….…..…..…48

Висновки до розділу 2…….52

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…… 54

3.1 Практичні рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації за разунок впровадження нової моделі…..54

3.2 Напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації ……..……..…..…..……..61

Висновки до розділу 3……..64
ВИСНОВКИ……..66
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ…….……..70

ВСТУП

Актуальність дослідження управління персоналом в організації в умовах цифровізації має велике значення, тому що організації виживають за рахунок наявності кваліфікованого персоналу. по-перше, має бути група людей, які зможуть допомогти керівникам середньої та вищої ланки підприємств усвідомити, що мислення та система управління людськими ресурсами мають змінитися в цифрову епоху, і дозволити їм прийняти та ідентифікувати себе з цією концепцією;

По-друге, має бути група людей, які знаються на людських ресурсах і працюють з внутрішніми співробітниками, щоб упорядкувати, оптимізувати або переглянути процеси та модулі управління людськими ресурсами, які підтримують реалізацію корпоративної стратегії та культури в цифрову епоху.

По-третє, це персонал з інформаційних технологій, включаючи як консультантів з впровадження, які мають великий досвід у програмному пакеті в рамках шляху управління програмним пакетом, так і менеджерів з продуктів, які можуть розуміти потреби бізнесу в людських ресурсах і можуть перетворити ці потреби на продукти . Також мають бути IT-фахівці, знайомі з архітектурою платформи.

У цифровій трансформації людських ресурсів концепції є найскладнішою частиною багатьох процесів трансформації. Найбільшою проблемою цифрової трансформації підприємства є трансформація цифрового мислення та цифрового лідерства керівної команди. Без цифрового мислення та цифрового лідерства цифрова трансформація не може бути досягнута. Звичайно, якщо у нас буде тільки цифрове мислення, але ми не закріпимо цифрове мислення у продуктивності на платформі, цифрова трансформація буде просто витати в повітрі і її буде важко досягти успіху.

Цифрова епоха не означає повного заперечення минулого, а скоріше інтеграцію минулого в інструментарій, який можна гнучко використовувати, маючи цінність як мету, клієнта як центр і результати як орієнтацію. Це цифрова Епоха, яка вимагає трансформаційного менталітету.

Під впливом хвилі цифровізації управління людськими ресурсами зіткнулося з новими викликами та можливостями, одночасно адаптуючись до змін ринку. Традиційна модель управління людськими ресурсами стикається з такими труднощами, як відсталі технології та нестача талантів, у той час як просування та застосування цифрових технологій привнесло революційні зміни до підбору персоналу, навчання та управління ефективністю. Завдяки аналізу великих даних та інтелектуальним інструментам підприємства можуть досягти точного підбору персоналу та персоналізованого навчання, а також підвищити ефективність управління. Однак цифрова трансформація вимагає від компаній глибокого розуміння її суті та створення системної інфраструктури та механізму навчання талантів для вирішення складних проблем у процесі трансформації [1].

Метою дослідженя є стратегії трансформації управління людськими ресурсами у цифрову епоху та надання теоретичної основи та практичних рекомендацій щодо сталого розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження є управління персоналом в організації в умовах цифровізації як складний соціальний та економічний феномен.

Предметом дослідження – соціально-економічні закономірності упровадження на підприємстві концепції управління персоналом в організації в умовах цифровізації.

Завдання дослідження:

- дослідити наукові виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації;
- розробити понятєво-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації ;
- розкрити методологію аналізу управління персоналом в організації в умовах цифровізації;

- розглянути міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації

-здійснити аналіз діагностки проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації;

- розробити модель управління персоналом в організації в умовах цифровізації;

- розробити рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації за разунок впровадження нової моделі:

- визначити напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації.

Методологія дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи комунікаційної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології.

Саме даний вид методології сприяє адаптації і гнучкості виживання організації, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій.

Методологію дослідження управління персоналом в організації в умовах цифровізації базується на аналізі зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичних даних, ресурсах мережі Інтернет, даних звітності, результатах власних досліджень.

Методологія аналізу включає системний та структурно-функційний аналіз, який розглядає підприємство як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз;

синергетичний аналіз, що включає методи та принципи самоорганізаційних систем, які опиняються у точках біфуркації, нерівновагомості, невизначеності, інформаційної стохастичності (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів).

Методологія дозволила проаналізувати управління персоналом в організації в умовах цифровізації як чинник підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає подолання організаційного, технологічного, інформаційного ризику [2].

Аналіз першоджерел.

Тема управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації привертає увагу багатьох авторів і дослідників у галузі менеджменту, економічної теорії, психології організацій та інформаційних технологій. Серед зарубіжних авторів можна виділити наступних. Пітер Друкер - відомий як батько сучасного менеджменту, працював над багатьма аспектами управління, включаючи роль технологій та інновацій у сучасних організаціях. Герберт Саймон - автор концепції прийняття рішень, досліджував вплив інформаційних технологій на процеси управління та прийняття рішень у різних ситуаціях. Девід Уайнберг - автор книги "Джигсавна пазл IT: як інформаційні технології допомагають будувати організації", досліджува вплив цифровізації на організаційні процеси, включаючи управління людськими ресурсами. Джон Брінсон вивчає взаємозв'язок між організаційною культурою, стратегією та ефективністю в контексті цифрової трансформації. Дейв Ульріх - відомий своїми дослідженнями у галузі управління людськими ресурсами, активно вивчає вплив цифровізації на ці процеси та розвиток кадрової політики. Інга Шмідт-Мумпель – автор книги "Управління людськими ресурсами у цифрову епоху" досліджує виклики та можливості, які виникають у зв'язку з цифровою трансформацією для управління людськими ресурсами. Ніколя Форгеа є автором численних досліджень і публікацій з питань цифрової трансформації та впливу цифрових технологій на управління людськими ресурсами, досліджує такі аспекти, як використання штучного інтелекту, аналітики даних та роботизація у процесах управління персоналом. Джулія Холл спеціалізується на дослідженні впливу цифрових технологій на культуру організації та розвиток робочих відносин, аналізує, які нові навички та компетенції необхідні для роботи в умовах цифрової

трансформації та як керівництво може пристосувати підходи до управління персоналом. Дослідження Джонатан Райта зосереджені на розвитку стратегій управління людськими ресурсами, які враховують нові можливості, що відкриваються завдяки цифровізації. Райт аналізує, які зміни необхідно внести в процеси найму, розвитку персоналу та збереження талантів у зв'язку з цифровою трансформацією. Марк Скотт є автором книги "Цифрові технології та управління людськими ресурсами" досліджує вплив цифрової трансформації на управління персоналом і пропонує практичні стратегії для організацій, щоб ефективно використовувати ці технології в управлінні людськими ресурсами [3].

У вітчизняній соціально-філософській та управлінській думці дана проблема аналізується такими авторами, як М.Ажажа, О. Венгер, В.Воронкова, Ю.Калюжна, О. Кивлюк, Н.Метеленко, О. Мороз, В.Нікітенко, Р.Олексенко, О.Фурсін, А.Череп, О.Череп, О.Шапуров, І.Шавкун, у контексті досліджень яких управління людськими ресурсами представлено як складний соціальний, економічний, психологічний, культурний феномен та динамічний процес, що розвивається. Ці автори допомагають розуміти важливі аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та розробляють концепції та інструменти для ефективного вирішення викликів, що стоять перед сучасними організаціями [4].

Кафедрою управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні ЗНУ проведено ряд Міжнародних науково-практичних конференцій, в яких розглядаються сучасні проблеми управління людськими ресурсами в умовах цифровізації:

1) Міжнародна науково-практична конференціяія 21–22 листопада 2024 року «Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду»;

2) Міжнародна науково-практична конференція *23–24 листопада 2023 року «*Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін

«цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації»;

3) Міжнародна науково-практична конференція *23-24 листопада 2022 року* «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства»;

4) Міжнародна науково-практична конференція *23–24 вересня 2021* року «Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присв'яченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами, на яких була вироблена сучасна теорія управління людськими ресурсами в умовах цифровізації;

5) Міжнародна науково-практична конференція «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського та соціального капіталу *26-27 листопада 2020 року;*

6) Міжнародна науково-практична конференція «Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства» *21-22 листопада 2019 року.*

На конференціях розвиваються дослідження та концепції з питань формування цифрових компретентностей та управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації, надаючи цінний внесок у розуміння та практику цифрового менеджменту та управління людськими ресурсами [5].

Наукова новизна дослідження в тому, що розглянута інноваційна тема управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Цифрова трансформація – дуже складний процес для підприємств. У процесі цифрової трансформації поінформованість та розуміння цифровізації у людей недостатні. Перша проблема, яку необхідно вирішити, - як досягти цифрової трансформації. Якщо судити з поточного процесу цифрової трансформації підприємств, можна сказати, що вона зробила більший впливом геть продукти, процеси і бізнес-моделі, але слабке впливом геть управління талантами. Це практична проблема, яка давно непокоїть HR-менеджерів на підприємствах. Однак у практиці

підприємств існують труднощі в управлінні персоналом, поодинокі та недостатні інновації моделі управління людськими ресурсами, недостатня побудова HRIS, недостатнє застосування управління людськими ресурсами у роботі з управління людськими ресурсами, а також розрив між управлінням людськими ресурсами. Такі проблеми, як необхідність підвищення якості роботи співробітників роблять цифрову трансформацію управління людськими ресурсами складним завданням [6].

Теоретичне і практичне значення управління персоналом в організації в умовах цифровізації; потребує постійної оптимізації для реагування на динаміку ринку та внутрішні організаційні зміни. Завдяки моніторингу даних у режимі реального часу та механізмам зворотного зв'язку управління ефективністю перейшло від щорічної оцінки до моделі безперервного вдосконалення. Менеджерам з персоналу слід приділяти увагу не лише короткостроковим показникам ефективності роботи співробітників, а й потенціалу їхнього довгострокового розвитку, а також стежити за тим, щоб оцінки ефективності повною мірою відповідали кар'єрним планам співробітників та стратегічним цілям компанії. Такий підхід до стійкої оптимізації не лише підвищує мотивацію співробітників, а й посилює конкурентну перевагу компанії [7].

Цифрова трансформація сприяла розвитку концепції управління талантами протягом усього життєвого циклу - від найму до звільнення. Відділ кадрів повинен не лише зосередитися на залученні талантів, а й систематично управляти їх зростанням та розвитком у компанії, включаючи планування кар'єри, шляхи просування по службі, підвищення кваліфікації та інші аспекти. Створюючи індивідуальні плани розвитку кар'єри та комплексні механізми підтримки, компанії можуть ефективно утримувати основні таланти, одночасно максимізуючи їх цінність і закладаючи міцну основу для довгострокового розвитку компанії.

Аналіз показав, що у цифрову епоху управління людськими ресурсами стикається із серйозними проблемами та широкими можливостями для трансформації. Незважаючи на такі проблеми, як відсталі технології,

розрізненість даних та брак талантів, за допомогою таких технологій, як великі дані та штучний інтелект, компанії можуть досягти більш точного підбору персоналу, навчання та управління ефективністю, тим самим підвищуючи свою основну конкурентоспроможність. Створивши систему управління на основі даних, компанії можуть повніше розуміти динамічні зміни у розвитку співробітників та потребах бізнесу, тим самим оптимізуючи відповідність розподілу талантів корпоративної стратегії. Ця зміна не тільки привносить в компанію інноваційну енергію, а й закладає міцну основу для збереження її переваги в умовах більш жорсткої конкуренції [8].

Роблено висновок, що для того, щоб забезпечити постійну ефективність цифрової системи оцінки ефективності, компаніям необхідно створити замкнутий механізм управління з динамічною оптимізацією та своєчасним зворотним зв'язком. Регулярний перегляд та оптимізація системи оцінки для забезпечення її відповідності цілям організації є запорукою довгострокової роботи цієї системи. Крім того, компанії повинні надавати співробітникам зворотний зв'язок про продуктивність у режимі реального часу за допомогою цифрових інструментів, щоб допомогти їм прояснити свої робочі цілі та напрямки вдосконалення. Цей своєчасний механізм зворотного зв'язку як сприяє розумінню і прийняття співробітниками результатів оцінки ефективності роботи, а й допомагає їм краще коригувати свої робочі стратегії, тим самим підвищуючи загальну ефективність роботи та рівень продуктивності [9].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Наукові виміри управління персоналом в організації в умовах цифровізації

За останні сто років еволюція управління людськими ресурсами пройшла три етапи. Перший етап - HR1.0, що відповідає епосі Industrial 2.0. Його характерною рисою є те, що відділ кадрів є потужним підрозділом, а робота з управління персоналом зосереджена в основному на компанії, при цьому мало уваги приділяється співробітникам. Причина в тому, що компанія займає відносно сильні позиції на ринку праці, а її цільовими групами є переважно операційні співробітники [10].

На цьому етапі відділ кадрів працює над програмами та посадами, приділяючи особливу увагу справедливості політики та задоволеності співробітників. Поясніть проект. В епоху HR1.0 більшість посад у відділі кадрів були створені відповідно до професій, таких як підбір персоналу, навчання та компенсація. Проте проблеми, з якими стикаються підприємства, багатогранні, вимагають наявності у відділі кадрів кількох професій та бізнес-підрозділів.

В епоху Індустрії 3.0, яку ми називаємо епохою Інтернету, HR також було відповідним чином оновлено до рівня 2.0. На даному етапі відділ кадрів трансформувався з авторитарного підрозділу в підрозділ, який надає послуги, що підвищує ефективність роботи компанії та залучення співробітників за рахунок стандартизації та самообслуговування [11]. Необхідно пояснити історичний контекст стандартизації та автоматизації. У 1990 році Хаммер і Чампі опублікували книгу «Реінжиніринг корпорації», яка дала початок тенденції реінжинірингу процесів у глобальному корпоративному світі, і сфера управління людськими ресурсами не стала винятком. Реінжиніринг процесів зазвичай включає стандартизацію, централізацію, інформатизацію, оцифрування та інтелект. Звичайно, у 1990-ті роки більше уваги приділялося стандартизації, централізації та інформатизації [12].

Самообслуговування - це тенденція, що виникла з розвитком інформаційних технологій та зростанням трьох стовпів HR. Інакше кажучи,

послуги, надані HR співробітникам, куди раніше відповідали вручну, тепер стандартизовані і може бути відповіли самі співробітники з допомогою інформаційних технологій. В епоху Індустрії 4.0, тобто епохи промислового Інтернету та цифровізації, HR перейшов на стадію 3.0, яка характеризується інтелектом, персоналізацією та прозорістю [132].

Основна увага в роботі HR для підприємств приділяється наданню можливостей, необхідних для бізнесу, а для співробітників – покращенню досвіду працівників. Результат роботи HR-відділу був підвищений з ефективності та відданості в епоху HR2.0 до цінності та індексу чистого просування співробітників в епоху HR3.0. Детальна інтерпретація виглядає так:

Можливості включають організаційні можливості та можливості співробітників. Основними підрозділами, відповідальними за розвиток організаційного потенціалу, є відділ бізнесу, відділ кадрів та відділ інформаційних технологій; розвиток потенціалу співробітників є основним обов'язком ланцюжка постачання талантів.

В епоху HR2.0 і навіть HR1.0 люди також прагнули персоналізації, але технічні засоби не дозволяли цього зробити. В епоху HR3.0 цифрові технології роблять персоналізацію можливою. Наприклад, якщо ми випадково знайдемо двох людей і вони одночасно відкриють домашню сторінку JD.com, представлені на них продукти можуть бути різними. Аналогічна ситуація виникає і тоді, коли інформація, що надається різними додатками новин, відрізняється від людини до людини [15].

Цифровізація бізнес-процесів стала впливати на всі аспекти організаційної діяльності, включаючи управління персоналом (HRM – Human Resource Management). Сучасні наукові підходи до HRM в умовах цифрової трансформації базуються на використанні Big Data, AI, HR-tech, автоматизації та аналітики. Теоретичні основи цифрового HRM. базуються на таких наукових концепціях: 1) Теорія людського капіталу (G. Becker) – підкреслює значення інвестицій у персонал через освіту, навчання та розвиток. 2) Теорія організаційної поведінки – аналізує мотивацію, залученість та адаптацію

працівників до цифрових змін. 3) Теорія цифрового лідерства вказує на роль керівників у впровадженні нових технологій та зміні корпоративної культури [16].

Основні наукові напрями управління персоналом у цифрову епоху базуються на наступних засадах (Табл.1)

Таблиця 1 – Основні наукові напрями управління персоналом у цифрову епоху

Напрямок розвитку	Практичне значення	Наукові рекомендації
Автоматизація HR-процесів та цифрові платформи	• Використання HRM-систем (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR) для автоматизації кадрового обліку, підбору персоналу та аналізу продуктивності. • Впровадження AI-рекрутингу для підбору персоналу на основі аналітики великих даних. • Chatbots та віртуальні HR-асистенти для швидкого обслуговування запитів працівників.	• Оптимізація процесів рекрутингу через штучний інтелект і машинне навчання. • Використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів та продуктивності.
Big Data та People Analytics у HRM	• Аналіз персональних даних співробітників для прогнозування їх ефективності та задоволеності роботою. • Використання алгоритмів AI для оцінки кандидатів на основі компетенцій, soft skills та продуктивності. • Прогнозування ризиків вигоряння та звільнення через аналіз робочих патернів.	• Розробка метрик для оцінки персоналу за допомогою аналітичних інструментів. • Використання HR-дешбордів для моніторингу KPI працівників у режимі реального часу.
Цифрова трансформація корпоративної культури	• Впровадження гнучких методологій управління (Agile, Design Thinking) для адаптації до змін.	• Аналіз цифрової зрілості компанії перед впровадженням технологій. • Використання гейміфікації для підвищення залученості персоналу.

	• Використання віртуальних платформ (Microsoft Teams, Slack, Zoom) для ефективної комунікації. • Формування культури «lifelong learning» через онлайн-освіту та мікронавчання.	
Гібридні та дистанційні моделі роботи.	• Впровадження гнучких графіків роботи та hybrid-формату. • Використання цифрових інструментів моніторингу продуктивності (Trello, Asana, Jira). • Оцінка ефективності роботи віддалених команд через HR-аналіз.	• Розвиток методів оцінки результатів праці у віддаленому форматі. • Використання емоційного AI для оцінки психологічного стану персоналу. -
Виклики та ризики цифровізації HRM	• Проблема кібербезпеки – захист персональних даних працівників. • Сприйняття змін персоналом – страх втрати роботи через автоматизацію. • Баланс між контролем та довірою – ризики мікроменеджменту при дистанційній роботі.	• Впровадження етичних стандартів у використанні AI у HRM. • Використання рескілінгу та апскілінгу для перекваліфікації працівників. • Психологічна підтримка персоналу в умовах цифрових змін.

Таблиця 1 (сформована автором)

Отже, правління персоналом у цифрову епоху базується на автоматизації, HR-аналітиці та цифровому лідерстві; використання AI, Big Data та HR-tech сприяє ефективнішому підбору, розвитку та мотивації працівників; дистанційні та гібридні моделі роботи потребують нових методик управління продуктивністю; головний виклик – баланс між цифровими технологіями та людським фактором. Цифровізація HR – це не просто тренд, а стратегічний імператив для сучасних організацій [17].

Цифровізація HR (HR digitalization) охоплює не лише автоматизацію рутинних завдань, а й трансформацію всієї системи управління персоналом на основі цифрових технологій. Це включає Big Data, штучний інтелект (AI), хмарні рішення, чат-боти, мобільні платформи та інші інновації, які змінюють підхід до роботи з людським капіталом (Табл. 2)

Таблиця 2 –Ключові напрями цифровізації HR

Ключовий напрямок	Характеристика та зміст ї
Автоматизація процесів	Використання HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) для ведення кадрів, нарахування зарплати, оцінки ефективності. • Електронний документообіг – відмову від паперових анкет, заяв, договорів. • Автоматизоване управління відпустками, лікарняними та графіками роботи.
Цифровий рекрутинг	Використання AI та алгоритмів для підбору персоналу (наприклад, автоматичний аналіз резюме, предиктивна аналітика). • Чат-боти та відеоспівбесіди, які допомагають скоротити час найму та покращити взаємодію з кандидатами. • Гейміфікація та тестування для оцінки soft і hard skills у кандидатів.
Цифрове навчання та розвиток	LMS (Learning Management Systems) – платформи для онлайн-навчання співробітників (Coursera, Udemy, Moodle, iSpring). • VR/AR-технології для навчання в імерсивному середовищі. • Персоналізовані AI-рекомендації щодо кар’єрного розвитку працівників.
HR-аналітика та прогнозування	• Використання **Big Data** для прогнозування плинності кадрів, аналізу залученості та ефективності працівників. • Розвиток **People Analytics** – комплексного підходу до аналізу продуктивності персоналу на основі даних.
HR-комунікація та культура	• Корпоративні соціальні мережі та мобільні платформи для зручного обміну інформацією (Microsoft Teams, Slack, Workplace from Meta). • Інструменти для регулярного зворотного зв’язку та оцінки настроїв співробітників (SurveyMonkey, Officevibe).

	• Гейміфікація та цифрові нагороди для підвищення мотивації персонналу.

Таблиця 2 (розроблено автором)

Ключові напрями цифровізації HR сприяють: підвищенню ефективності HR-відділу та швидкості ухвалення рішень; покращують досвід співробітників, роблячи взаємодію з компанією зручнішою; дають конкурентну перевагу – компанії, які активно використовують HR-технології, залучають та утримують кращі таланти; забезпечують гнучкість та адаптивність бізнесу до змін на ринку праці. Цифровізація HR – це не майбутнє, а реальність, яка вже змінює підхід до управління персоналом у компаніях по всьому світу. Цифровізація HR є стратегічно важливою для сучасного бізнесу, оскільки вона допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними, підвищує ефективність роботи персоналу та покращує досвід співробітників [18].

Основні причини, чому цифровізація HR критично важлива (Табл.3)

Таблиця 3 –Основні причини цифровізації HR

Причина	Характеристика та зміст ї
Підвищення ефективності HR-процесів	◆ Автоматизація рутинних завдань (найм, адаптація, навчання, нарахування зарплат) дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях. ◆ Зменшення людського фактора та ризику помилок у кадровому документообігу. ◆ Скорочення часу на рекрутинг завдяки AI та автоматизованому аналізу резюме.
Покращення досвіду співробітників (Employee Experience)	◆ Цифрові платформи дозволяють персоналу самостійно керувати своїми даними, графіком роботи та навчанням. ◆ Інтерактивні інструменти (чати, мобільні застосунки, гейміфікація) підвищують залученість співробітників. ◆ Використання AI-аналітики для персоналізованого розвитку кар'єри.
Прозорість і аналітика	◆ Використання **Big Data** та **People Analytics** допомагає ухвалювати зважені рішення щодо

	продуктивності, плинності кадрів, рівня задоволеності працівників. 🔻 HR-аналітика дозволяє прогнозувати потреби компанії в персоналі та оптимізувати бюджети. 🔻 Моніторинг залученості та добробуту співробітників у режимі реального часу.
Гнучкість і адаптація до змін	🔻 Впровадження цифрових HR-рішень дає змогу швидко адаптувати компанію до **змін ринку праці** та **нових викликів**, таких як віддалена або гібридна робота. 🔻 Онлайн-навчання та адаптаційні платформи дозволяють швидко впроваджувати нових співробітників та розвивати їхні компетенції.
Конкурентна перевага	Сучасні кандидати очікують на цифровий, зручний та швидкий процес рекрутингу. 🔻 Розвиток цифрової корпоративної культури створює привабливий бренд роботодавця (Employer Branding). 🔻 Автоматизація та аналітика дозволяють зменшити витрати на HR-процеси. Компанії, що використовують HR-технології, приваблюють більше талантів, оскільки си, що робить бізнес більш стійким до криз.
Відповідність глобальним трендам	🔻 Диджиталізація є частиною глобального переходу на "цифрову економіку", і компанії, які не інтегрують сучасні HR-технології, ризикують відстати від конкурентів. 🔻 Використання AI та автоматизації вже стало стандартом у провідних компаніях світу (Google, Microsoft, Amazon, Tesla).

Таблиця 3 (сформована автором)

Таким чином, цифровізація HR – це не просто тренд, а стратегічний вибір, що визначає ефективність, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх компанії. Цифровізація HR – це не тимчасова тенденція, а стратегічний імператив для компаній, які прагнуть ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращувати досвід співробітників, використовувати аналітику для ухвалення обґрунтованих рішень та підвищувати загальну продуктивність бізнесу. У сучасному світі, де технології швидко змінюють правила гри, компанії, що

впроваджують цифрові HR-рішення, отримують гнучкість, ефективність і привабливість для талановитих фахівців. Інвестування в диджиталізацію HR – це не просто модернізація, а довгострокова стратегія розвитку бізнесу [19].

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Управління персоналом в умовах цифровізації базується на нових концепціях, термінах та категоріях, які відображають сучасні тенденції трансформації HR-процесів.

Ключові поняття та категорії

1. Управління персоналом (HR Management, HRM) – комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання співробітників для досягнення цілей організації [20].

2. Цифровізація HR (HR Digitalization) – процес використання цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та покращення HR-функцій.

3.HR-Tech (Human Resources Technology) – сукупність технологій, які використовуються для ефективного управління персоналом (HRM-системи, AI, Big Data, чат-боти тощо).

4. HR-аналітика (People Analytics, HR Analytics) – застосування аналітичних методів і штучного інтелекту для обробки даних про співробітників з метою ухвалення обґрунтованих рішень.

5. HRM-системи (Human Resource Management Systems, HRMS) – комплексні платформи для автоматизації кадрових процесів (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR, 1С:ЗУП).

6.Talent Management (Управління талантами) – стратегія залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих спеціалістів за допомогою цифрових рішень [21].

7 Digital Employee Experience (Цифровий досвід співробітника) – рівень комфорту співробітника у взаємодії з цифровими HR-системами, інструментами та процесами.

8. AI в HR (HR Artificial Intelligence) – застосування штучного інтелекту для автоматизації рекрутингу, навчання, оцінки ефективності персоналу.

9. HR-боти (HR Chatbots) – чат-боти, що автоматизують комунікацію з кандидатами, відповідають на запити співробітників, допомагають у вирішенні кадрових питань.

10. E-HRM (Electronic Human Resource Management) – концепція електронного управління персоналом, яка передбачає використання інформаційних технологій для кадрового адміністрування.

11. Big Data в HR – великі обсяги даних про персонал, які аналізуються для прийняття стратегічних рішень щодо продуктивності, утримання кадрів та мотивації.

12. Гейміфікація в HR (HR Gamification) – використання ігрових механік (рейтинги, нагороди, конкурси) для підвищення мотивації та залученості співробітників.

13. Self-Service HR (Самообслуговування в HR) – цифрові платформи, що дозволяють співробітникам самостійно управляти своїми даними, графіком роботи, запитами на відпустку тощо.

14. Рекрутинг 4.0 (Recruitment 4.0) – автоматизований, цифровий підхід до найму персоналу, що базується на використанні AI, гейміфікації, відеоспівбесід та соціальних мереж.

15. Віддалений HR (Remote HR) – цифрове управління персоналом у форматі дистанційної роботи, використання віртуальних інструментів для комунікації та управління талантами [22].

16. Онлайн-адаптація (Digital Onboarding) – процес введення нового співробітника в компанію через цифрові платформи (онлайн-курси, відеоінструкції, віртуальні екскурсії).

17. ЛМС (LMS – Learning Management System) – система управління навчанням, що дозволяє автоматизувати професійний розвиток працівників (Coursera for Business, Moodle, iSpring).

18. Performance Management (Управління продуктивністю) – цифрові інструменти для оцінки ефективності працівників на основі KPI, OKR та інших методик.

19. Reskilling & Upskilling (Перенавчання та підвищення кваліфікації) – цифрові програми розвитку співробітників для адаптації до змін ринку праці.

20. HR Cloud (Хмарні HR-рішення) – використання хмарних технологій для управління персоналом, що дозволяє гнучко масштабувати HR-процеси.

Цифровізація управління персоналом формує нову парадигму HR, де основними категоріями є автоматизація, аналітика, штучний інтелект та цифровий досвід співробітника. Використання сучасних технологій дозволяє компаніям працювати швидше, ефективніше та забезпечувати кращу взаємодію з персоналом [23].

Цифровізація управління персоналом формує нову парадигму HR, , змінюючи підходи до роботи з персоналом, процеси ухвалення рішень та роль HR-фахівців у компанії. Виділимо ключові аспекти понятєво-категоріального апарату нової HR-парадигми (Табл.4)

Таблиця 4 - Ключові аспекти понятєво-категоріального апарату нової HR-парадигми

Ключовий аспект	Характеристика та зміст ї
Перехід від адміністративної функції до стратегічного HR	Раніше HR був переважно кадровим адмініструванням: ведення документації, облік працівників, розрахунок зарплат. Сьогодні HR – це стратегічний партнер бізнесу, який впливає на продуктивність, корпоративну культуру та інновації в управлінні персоналом.

Автоматизація рутинних процесів	Завдяки цифровим рішенням HR-фахівці можуть звільнити час для стратегічних завдань. HRM-системи (Workday, SAP SuccessFactors, 1С:ЗУП) автоматизують документообіг, розрахунки, відпустки. Чат-боти відповідають на запити співробітників, автоматизують рекрутинг. AI-рекрутери аналізують резюме, скорочуючи час найму.
HR-аналітика та Big Data	Нова HR-парадигма базується на даних, що дозволяють ухвалювати точні та обґрунтовані рішення. Використання HR-аналітики допомагає прогнозувати: Рівень плинності кадрів Причини низької продуктивності Мотиваційні чинники для співробітників Оптимальні шляхи розвитку талантів
Персоналізація досвіду співробітників	Employee Experience (Досвід співробітника) – ключовий фактор утримання кадрів. Індивідуальні кар'єрні траєкторії, персоналізоване навчання, цифрові платформи для комунікації. LMS-системи (Coursera, Udemy, iSpring) дають співробітникам можливість навчатися у зручний час
Гнучкість та адаптивність HR-процесів	Новий HR орієнтований на віддалену та гібридну роботу, цифрові платформи для комунікації (Slack, Microsoft Teams, Workplace from Meta). Використання онлайн-адаптації (Digital Onboarding) для швидкого введення в роботу. Рекрутинг 4.0 – автоматизація підбору кадрів через AI, відеоспівбесіди, тестування soft skills.
Гейміфікація та мотивація	Впровадження гейміфікаційних елементів у HR-процеси (рейтинги, нагороди, внутрішні конкурси). Підвищення залученості співробітників Стимулювання продуктивності Формування корпоративної культури

Таблиця 4 (сформована автором)

Отже, цифровізація HR не просто автоматизує існуючі процеси, а змінює саму роль управління персоналом. Нова парадигма HR базується на даних, аналітиці, автоматизації та персоналізації. Компанії, які швидко адаптуються до

цифрових змін, отримують конкурентну перевагу, залучають кращі таланти та будують сильну корпоративну культуру.

Цифровізація управління персоналом формує нову парадигму HR, в якій ключову роль відіграють автоматизація, аналітика, персоналізація та гнучкість. Завдяки впровадженню сучасних HR-технологій компанії можуть ефективніше управляти талантами, підвищувати продуктивність співробітників і покращувати їхній досвід. Головні переваги цифрової трансформації HR:

1) Оптимізація HR-процесів та звільнення часу для стратегічних завдань.
2) Використання HR-аналітики та Big Data для ухвалення точних рішень.
3) Гнучкість у роботі з персоналом (віддалена робота, гібридні моделі).
4) Персоналізований підхід до навчання, адаптації та кар'єрного розвитку.
5) Підвищення залученості та мотивації співробітників через гейміфікацію та цифрові інструменти. Цифровізація HR – це необхідність для успішного управління персоналом у сучасному бізнесі. Компанії, які впроваджують інновації в HR, отримують конкурентну перевагу та ефективно розвивають свої команди [24].

1.3 Методологія аналізу управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Аналіз управління персоналом в умовах цифровізації потребує системного, комплексного підходу, що враховує новітні цифрові технології, аналітику великих даних (Big Data), HR-автоматизацію та інтелектуальні системи. Методологічні підходи до аналізу:

1) Системний підхід включає управління персоналом розглядається як єдина система, що включає найм, адаптацію, розвиток, мотивацію та утримання співробітників; аналіз проводиться з урахуванням взаємозв'язків між HR-процесами, їх ефективністю та впливом на бізнес-результати; використовуються

HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday, 1С:ЗУП), що інтегрують всі HR-процеси в єдину платформу.

2) Процесний підхід включає аналіз HR-функцій здійснюється через моделювання процесів (BPM – Business Process Management), в основі якого оптимізація ключових HR-процесів через автоматизацію (онлайн-рекрутинг, цифрове навчання, AI-аналіз продуктивності); впровадження KPI та OKR для оцінки ефективності HR-процесів.

3) Аналітично-цифровий підхід (HR-Analytics & Big Data), шо включає збір та обробка великих обсягів даних про співробітників, їх продуктивність, залученість, ризики звільнення; вВикористання AI та HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів, підбору персоналу та аналізу ефективності навчання; використання метрик: eNPS (Employee Net Promoter Score), Employee Engagement, Time to Hire, Turnover Rate [23].

4) Інноваційний підхід (HR-Tech & Digital HR), в основі якого використання сучасних HR-технологій (LMS-систем, чат-ботів, мобільних HR-платформ, гейміфікації); впровадження автоматизованих систем оцінки продуктивності на основі AI та машинного навчання; аАналіз ефективності цифрового досвіду співробітників (Digital Employee Experience).

Методи аналізу управління персоналом:

1) Кількісний аналіз, що включає метрики HR-аналітики (HR KPIs); аналіз ефективності рекрутингу (Time to Hire, Cost per Hire); оцінку продуктивності персоналу через OKR/KPI.

2) Якісний аналіз, що включає опитування співробітників (eNPS, Pulse Surveys); аналіз корпоративної культури та рівня залученості; моніторинг гнучкості та адаптивності HR-процесів

3) HR-предиктивна аналітика (Predictive Analytics), в основі якого прогнозування звільнень та ризиків плинності кадрів; визначення найкращих стратегій навчання та кар’єрного розвитку; автоматизоване визначення оптимальних кандидатів через AI

Методологія аналізу управління персоналом в умовах цифровізації базується на системному, аналітичному та технологічному підходах. Інтеграція HRM-систем, Big Data, AI та цифрових рішень дозволяє компаніям підвищувати ефективність HR-функцій, покращувати досвід співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифровізація HR – це не просто автоматизація, а трансформація всієї системи управління персоналом в компанії [24].

Методологія аналізу управління персоналом є фундаментальною основою для ухвалення ефективних рішень у сфері HR. В умовах цифровізації, коли HR-процеси стають більш автоматизованими, аналітичними та персоналізованими, використання чіткої методології дозволяє:

1. Забезпечити системний підхід до управління персоналом:

Чітка структура аналізу дозволяє бачити взаємозв'язки між різними HR-процесами (рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, утримання кадрів).

Дозволяє уникнути хаотичних рішень, замінивши їх обґрунтованими та прогнозованими діями.

2. Використовувати дані для прийняття рішень (Data-Driven HR) [25]:

HR-аналітика та Big Data допомагають оцінити ефективність персоналу, прогнозувати ризики плинності кадрів, виявляти сильні та слабкі сторони HR-політики.

Метрики та HR-індикатори (KPI, OKR, eNPS) дають змогу вимірювати результати цифрової трансформації HR.

3. Оптимізувати HR-процеси та зменшити витрати:

Автоматизація та цифрові платформи дозволяють скорочувати витрати на адміністрування персоналу.

Методологія аналізу допомагає визначити неефективні процеси, які потребують оптимізації або автоматизації.

4. Адаптувати HR до цифрової трансформації

Допомагає оцінити готовність компанії до цифровізації HR та впровадити сучасні технології (AI, чат-боти, мобільні HRM-системи).

Визначає, які HR-процеси потребують першочергової цифрової трансформації.

5. Підвищити ефективність управління персоналом

Забезпечує персоналізований підхід до розвитку співробітників на основі аналітики та прогнозування.

Дозволяє HR-фахівцям працювати не тільки з адміністративними задачами, а й впливати на стратегічний розвиток компанії.

Методологія аналізу управління персоналом в умовах цифровізації є необхідною для ефективного функціонування HR-системи. Вона дозволяє впроваджувати цифрові технології, аналізувати дані, оптимізувати процеси та робити HR-аналітику ключовим елементом прийняття рішень.

Компанії, які використовують методологічний підхід у цифровізації HR, отримують конкурентну перевагу, знижують витрати та ефективно керують людським капіталом [26].

Висновки до розділу 1

HR робить безпосередній внесок у створення цінності для підприємства, що можна зрозуміти з наступних трьох аспектів. По-перше, акцент робиться не на діях та процесах, а на результатах. Наприклад, у минулому, коли було 50 керівників підприємств, основна увага приділялася вибору та впровадженню програм навчання, у кращому разі з деякими оцінками від зацікавлених сторін. У цифрову епоху функція управління людськими ресурсами повинна безпосередньо обмінюватися 50 кваліфікованими кадрами; по-друге, з розвитком цифрових технологій і транспарентністю, персоналізацією та інтелектом людських ресурсів, що просуваються ними, цифрова платформа реального часу для бізнесу підприємства, фінансів і люди поступово сформуються, в цей час створення та оцінка вартості. Оскільки співробітники,

які працюють на основі знань, стають основною частиною, а екологічна стратегія стає мейнстримом, відділ кадрів поступово висунулися на передову та став передовим відділом з комунікації бренду компанії та створення вартості бізнесу. Основна модель в епоху HR2.0 – це три стовпи гетерогенної декомпозиції. З трьох стовпів експертні центри та загальні центри обслуговування зазвичай зосереджені у штаб-квартирі, а філії та дочірні компанії в основному є партнерами з кадрового бізнесу.

В епоху HR3.0 багато завдань у загальних центрах обслуговування було замінено комп'ютерами, а сам відділ кадрів перетворився на екологічну організацію, орієнтовану на продукт.

Цифрова епоха не означає повного заперечення минулого, а скоріше інтеграцію минулого в інструментарій, який можна гнучко використовувати, маючи цінність як мету, клієнта як центр і результати як орієнтацію.

Повна цифрова трансформація людських ресурсів включає три рівні:

1. Цифровізація процесів, тобто використання пакетів програмного забезпечення для цифрової трансформації модулів або процесів управління персоналом, таких як онлайн-підбір персоналу.

2. Цифровий бізнес, тобто використання міні-програм для закріплення алгоритмів, обробки даних, отримання аналітичних відомостей, управління та підтримки прийняття рішень. Звичайно, ідеальна ситуація — це не «затвердіння», але програма може повторюватись та самонавчати на основі даних [27].

3. Мислення та системи управління людськими ресурсами йдуть у ногу з часом у цифрову епоху. Іншими словами, в цифрову епоху для людей після 95 років та працівників, які працюють на основі знань, необхідні нове управлінське мислення та системи управління.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 Міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Міжнародний досвід управління персоналом в організації в умовах цифровізації сідчить, що управління людськими ресурсами вимагає не лише технологічних змін, а й глибоких змін в організаційній культурі та методах управління. З точки зору управління людськими ресурсами (HR), цифровізація повинна здійснюватися через кілька ключових аспектів:

Впровадження HRIS (систем управління людськими ресурсами) дозволяє зменшити кількість рутинної роботи, полегшуючи адміністрування, підбір персоналу, оцінку ефективності тощо. Важливо, щоб ці системи мали інтегровані інструменти для аналітики даних і прогнозування потреб у кадрах.

Враховуючи темпи цифровізації, ключовим є забезпечення безперервного навчання і розвитку співробітників. Окрім професійних навичок, необхідно формувати цифрову культуру, що включає здатність адаптуватися до нових технологій і змін у робочому процесі [28].

Цифрова трансформація вимагає зміни підходів до управління талантами. Традиційні ієрархічні моделі поступово замінюються на більш гнучкі, що дозволяють швидше реагувати на зміни та адаптувати персонал до нових умов.

Для успішної цифрової трансформації важливо, щоб персонал був готовий до змін. Це включає в себе розуміння значення трансформації для особистого розвитку і адаптації до нових умов. Психологічний аспект, як ви зазначили, часто залишається недооціненим, хоча він відіграє важливу роль у впровадженні нових технологій і змін [29].

Заповнення кадрового дефіциту в управлінні людськими ресурсами. Як ви зазначили, існує розрив між попитом і пропозицією на ринку праці. Для

подолання цього дефіциту підприємства можуть активно впроваджувати програми розвитку HR-фахівців, а також залучати зовнішніх консультантів і експертів для швидкої адаптації до нових умов [31].

Виклики цифрової трансформації у HR вимагають комплексного підходу і взаємодії між технологічними інноваціями та стратегічним управлінням персоналом. Якщо ці аспекти будуть враховані, трансформація може стати ефективною і успішною для підприємств.

Міжнародний досвід цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами (HR) демонструє різноманітність підходів, залежно від культурних, економічних і технологічних особливостей кожної країни. Однак є кілька загальних тенденцій і стратегій, які використовуються в різних країнах для успішного впровадження цифровізації в HR [32].

У країнах Європи та США багато компаній активно використовують HRIS (системи управління людськими ресурсами), що дозволяє автоматизувати багато аспектів роботи з персоналом, включаючи підбір, навчання, оцінку продуктивності і навіть управління компенсаціями та пільгами. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегії розвитку, а не на адміністративних завданнях. Важливим є також використання аналітики даних для прогнозування потреб в кадрах і поліпшення ефективності управлінських рішень.

У США, Канаді та Великій Британії компанії активно використовують онлайн-платформи для навчання та розвитку, що дозволяють співробітникам покращувати свої навички у будь-який час і з будь-якого місця. Програми, як-от LinkedIn Learning або Coursera, стали популярними для розвитку як технічних, так і м'яких навичок. Це не лише спрощує процес навчання, але й дозволяє адаптувати співробітників до швидких змін на ринку праці [33].

У Німеччині та Швеції популярні моделі гнучкого управління персоналом, де акцент робиться на індивідуальний підхід до кожного співробітника та його розвитку. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити персоналізоване навчання, розвитку кар'єри та підтримку мотивації, що є важливим аспектом для компаній, що працюють у середовищі високої конкуренції за таланти [34].

У Японії і Південній Кореї велика увага приділяється психологічній адаптації працівників до змін у організаційній культурі, викликаних цифровою трансформацією. Існують спеціалізовані програми для підтримки співробітників у процесі змін, які включають тренінги з управління стресом, зміцнення комунікації в онлайн-середовищі та підтримку психологічної безпеки [35].

У Китаї та Індії активно розвиваються аналітичні інструменти для збору та аналізу великих обсягів даних про співробітників. Це дозволяє компаніям не тільки оцінювати продуктивність, а й прогнозувати потреби в кадрах на кілька років вперед. Наприклад, китайські технологічні гіганти, як-от Alibaba і Tencent, використовують великі дані для поліпшення процесів найму, розвитку та утримання працівників.

У країнах ЄС, таких як Нідерланди та Франція, приділяється увага використанню цифрових технологій для створення інклюзивних робочих місць, зокрема для осіб з обмеженими можливостями. Цифрові інструменти та платформи для співпраці дозволяють таким працівникам виконувати свої обов'язки без фізичних бар'єрів, що сприяє залученню більш різноманітних талантів [36].

Міжнародний досвід показує, що автоматизація, цифрові платформи для навчання, гнучкість управлінських моделей, аналітика великих даних та психологічна підтримка є основними інструментами цифрової трансформації в HR.Успішне впровадження цифрової трансформації HR залежить від того, наскільки добре інтегровані технології в організаційну культуру та чи є підтримка на всіх рівнях, включаючи психологічну. Для компаній в Україні важливо враховувати цей міжнародний досвід і адаптувати його до локальних умов, враховуючи особливості ринку праці та культурні аспекти [37].

Визначимо ключові ініціативи, інструменти та підходи у використанні управління людськими ресурсами (Табл.5)

Таблиця 5 – Ключові ініціативи, інструменти та підходи у використанні управління людськими ресурсами

Країни	Ключові ініціативи	Інструменти та підходи
США, Великобританія	Автоматизація HR-процесів	HRIS, аналітика даних, автоматизація процесів підбору та оцінки
Німеччина, Швеція	Гнучке управління персоналом	Індивідуальні програми розвитку, гнучкі моделі роботи
Японія, Південна Корея	Психологічна адаптація персоналу до цифрових змін	Програми управління стресом, онлайн-тренінги, підтримка психологічної безпеки
Китай, Індія	Використання великих даних для управління талантами	Аналітичні платформи, велика кількість даних про працівників
ЄС (Нідерланди, Франція)	Інклюзивність та доступність для різних груп працівників	Цифрові інструменти для адаптації осіб з обмеженими можливостями
США, Канади	Цифрові платформи для навчання та розвитку	Онлайн-курси (LinkedIn Learning, Coursera), відео та вебінари

Таблиця 5 (сформована автором)

Слід розкрити переваги і виклики міжнародного досвіду в управлінні людськими ресурсами (Табл.6)

Таблиця 6 - Переваги і виклики міжнародного досвіду в управлінні людськими ресурсами

Країни	Переваги	Виклики
США, Великобританія	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення ефективності	Високі витрати на впровадження технологій, необхідність навчання персоналу
Німеччина, Швеція	Підвищення залученості, ефективний розвиток талантів	Складність у зміні корпоративної культури
Японія, Південна Корея	Підвищення комфорту співробітників, покращення психологічної сумісності	Витрати на психологічну підтримку, можливий опір змінам
Китай, Індія	Прогнозування потреб у кадрах, оптимізація управління талантами	Потреба в висококваліфікованих фахівцях з аналітики даних
ЄС (Нідерланди, Франція)	Створення рівних можливостей для всіх співробітників	Необхідність адаптації технологій до різних категорій працівників

США, Канади	Підвищення кваліфікації працівників, доступність навчання	Потенційна низька мотивація співробітників до самостійного навчання

Таблиця 6 (сформована автором)

Ця таблиця допомагає зрозуміти, як різні країни впроваджують цифрову трансформацію в HR, використовуючи різні інструменти та підходи, а також надає огляд переваг і викликів цих практик. Використання міжнародного досвіду цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами (HR): можна звести до настпних висновків [38].

У розвинених країнах, таких як США та Великобританія, активно використовуються HRIS та аналітичні інструменти для автоматизації процесів управління персоналом. Це дозволяє знизити адміністративне навантаження та підвищити ефективність управлінських рішень. Однак впровадження таких технологій потребує значних інвестицій та підготовки персоналу.

В Німеччині та Швеції широко застосовуються гнучкі моделі управління, які дозволяють адаптувати підходи до розвитку кожного співробітника. Це забезпечує більш високий рівень залученості та задоволення працівників. Водночас, адаптація до нової організаційної культури може бути складною для деяких компаній [39].

У країнах, таких як Японія та Південна Корея, велика увага приділяється психологічній адаптації персоналу до змін, викликаних цифровою трансформацією. Програми з управління стресом та підтримки психологічної безпеки допомагають співробітникам легше переживати процеси змін. Однак, це може призвести до додаткових витрат на психологічну підтримку.

У Китаї та Індії активно використовують великі дані для прогнозування потреб в кадрах і оптимізації управління талантами. Ці технології дозволяють точніше оцінювати потреби компаній і планувати кадрові стратегії. Проте для успішного впровадження таких систем необхідно мати кваліфікованих спеціалістів.

В країнах ЄС, таких як Нідерланди та Франція, активно використовуються цифрові технології для створення інклюзивних робочих місць. Це дозволяє залучати людей з обмеженими можливостями та забезпечувати рівні умови для всіх співробітників. Однак, технології повинні бути адаптовані до різних категорій працівників, що потребує додаткових зусиль [40].

В США та Канаді широко використовуються онлайн-курси та навчальні платформи, такі як LinkedIn Learning та Coursera. Це забезпечує доступність та гнучкість навчання для співробітників. Однак, без належної мотивації, працівники можуть не скористатися цими можливостями на повну силу.

Міжнародний досвід підтверджує, що цифрова трансформація в HR потребує комплексного підходу, що поєднує технології, психологічну підтримку, розвиток талантів та гнучкі моделі управління [41].

Успішне впровадження цифрових інструментів в HR залежить від готовності організацій адаптувати свої стратегії до швидких змін та витрат, пов'язаних з технологічними інвестиціями і підготовкою персоналу.

Важливим є також врахування інклюзивності та доступності для всіх категорій працівників, що допомагає створювати справедливі та рівні умови для розвитку кожного співробітника в умовах цифрової трансформації.

2.2 Діагностика проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Які проблеми виникають при цифровій трансформації управління людськими ресурсами? Консалтинг із цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами може бути розвинений лише завдяки спільним зусиллям трьох типів талантів [42]. По-перше, має бути група людей, які зможуть допомогти керівникам середньої та вищої ланки підприємств усвідомити, що мислення та система управління людськими ресурсами мають змінитися в

цифрову епоху, і дозволити їм прийняти та ідентифікувати себе з цією концепцією. По-друге, має бути група людей, які знаються на людських ресурсах і працюють з внутрішніми співробітниками, щоб упорядкувати, оптимізувати або переглянути процеси та модулі управління людськими ресурсами, які підтримують реалізацію корпоративної стратегії та культури в цифрову епоху. По-третє, це персонал з інформаційних технологій, включаючи як консультантів з впровадження, які мають великий досвід у програмному пакеті в рамках шляху управління програмним пакетом, так і менеджерів з продуктів, які можуть розуміти потреби бізнесу в людських ресурсах і можуть перетворити ці потреби на продукти . Також мають бути IT-фахівці, знайомі з архітектурою платформи [43].

Найбільшою проблемою цифрової трансформації підприємства є трансформація цифрового мислення та цифрового лідерства керівної команди. Без цифрового мислення та цифрового лідерства цифрова трансформація не може бути досягнута.

Звичайно, якщо у нас буде тільки цифрове мислення, але ми не закріпимо цифрове мислення у продуктивності на платформі, цифрова трансформація буде просто витати в повітрі і її буде важко досягти успіху [44].

У процесі цифрової трансформації організацій управління персоналом стикається з новими викликами, які потребують комплексного підходу для вирішення. Нижче наведено основні проблеми, з якими можуть стикатися компанії в умовах цифровізації (Табл.7).

Таблиця 7 - Основні проблеми управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Сутність проблеми	Проблема	Рішення
Недостатній рівень знань	Співробітники можуть не мати достатнього рівня знань для ефективного використання нових цифрових інструментів, що призводить до зниження	Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників через тренінги, онлайн-курси, створення програм підтримки в освоєнні цифрових технологій

	продуктивності та збільшення кількості помилок.	
Складність в адаптації до змін	Люди часто опираються змінам, особливо коли ці зміни стосуються значних технологічних перетворень у сфері HR (наприклад, впровадження HRIS, системи управління талантами, автоматизація процесів).	Комунікація змін через керівництво, програми підтримки для адаптації персоналу до нових умов роботи, забезпечення психологічної підтримки.
Розрив між технічними можливостями і організаційною культурою	Технічні можливості (нові інструменти, платформи, системи) можуть бути на високому рівні, але організаційна культура може не бути готовою до швидкої адаптації до цих технологій.	Впровадження культурних змін через управлінські стратегії, навчання лідерів компаній, заохочення інноваційного мислення серед персоналу.
Невизначеність у процесах прийняття рішень	Оскільки цифрові технології дозволяють зібрати великі обсяги даних, але без належного аналізу та інтерпретації цих даних, можуть виникати труднощі в прийнятті обґрунтованих рішень.	Впровадження аналітичних систем для обробки та інтерпретації даних, тренінги для HR-менеджерів у використанні аналітики даних для прийняття рішень.
Відсутність ефективного управління змінами	У багатьох організаціях відсутні структуровані стратегії для управління змінами, що призводить до труднощів при переході на цифрові платформи	• Розробка та впровадження стратегій управління змінами, чітка комунікація і підтримка на всіх етапах процесу трансформації.
Інтеграція цифрових інструментів з існуючими процесами	Інтеграція нових цифрових інструментів в існуючі HR-процеси може бути складною через відсутність належної сумісності або потребу в значних змінах.	Оцінка та адаптація існуючих процесів, використання гнучких платформ, які дозволяють інтегрувати нові інструменти з мінімальними змінами.
Невідповідність між попитом та пропозицією на ринку праці	Цифрова трансформація спричиняє зміни в попиті на кваліфікацію кадрів, що призводить до дисбалансу між потребами організацій та кваліфікацією кандидатів на ринку праці.	Створення стратегій розвитку талантів та партнерства з навчальними закладами для підготовки кадрів, що відповідають сучасним вимогам.
Недостатнє застосування цифрових HR-інструментів	Багато організацій не використовують повністю потенціал цифрових інструментів для управління персоналом, таких як HRIS, платформи для навчання чи аналітики.	Впровадження цифрових рішень для моніторингу та аналізу ефективності роботи співробітників, використання автоматизованих систем для підбору та оцінки персоналу.

Слабка психологічна сумісність персоналу	В умовах цифрових змін часто виникають труднощі з психологічною адаптаціє, що може призводити до стресу та зниження ефективності працівників.	Психологічна підтримка через програми навчання стресостійкості, медитації, роботи з емоційним інтелектом, а також створення комфортного середовища для адаптації до нових умов.

Таблиця 7 (сформомована автором)

Визначивши діагностику проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації, виробимо загальні рекомендації, що повинні робити керівники орагнізацій [45]:

1) Залучення ключових лідерів організацій до процесу цифровізації допоможе подолати опір змінам серед працівників.

2) Забезпечення безперервного навчання персоналу та зворотного зв'язку з ними є критично важливим для успішної реалізації цифрової трансформації.

3) Використання технологій для автоматизації процесів HR повинно супроводжуватися культурними змінами та психологічною підтримкою співробітників. Це дало нам змогу виявити роцес виявлення, аналізу та оцінки труднощів і викликів, з якими стикаються організації під час впровадження та інтеграції цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами [46]. Цей процес є важливим для успішної адаптації організацій до змін, пов'язаних із цифровізацією, і для ефективного використання технологій у роботі з персоналом (Табл.8)

Таблиця 8 - Основні аспекти діагностики проблем в організації в умовах цифровізації

Основні аспекти діагностики проблем:	Аналіз проблем
Оцінка рівня готовності організації до цифрових змін	Це передбачає аналіз того, наскільки організація готова до впровадження цифрових інструментів і процесів у HR-сфері. Важливо визначити рівень цифрової зрілості організації та її персоналу, чи існують необхідні ресурси та інфраструктура для впровадження технологій.

Ідентифікація бар'єрів у впровадженні технологій	Це виявлення проблем, які можуть виникати під час інтеграції нових цифрових інструментів: технічні обмеження, відсутність необхідної кваліфікації серед працівників, опір змінам, недостатнє фінансування тощо.
Аналіз ефективності використання цифрових інструментів	Потрібно оцінити, наскільки успішно впроваджені технології (наприклад, HRIS, системи для навчання та розвитку, аналітичні інструменти) допомагають досягати цілей організації, знижують адміністративне навантаження і підвищують продуктивність персоналу.
Визначення проблем у взаємодії з персоналом	Цифровізація часто змінює структуру і способи взаємодії між працівниками та керівництвом. Важливо діагностувати проблеми в комунікації, управлінні змінами, мотивації персоналу в умовах цифрових трансформацій.
Оцінка впливу цифровізації на організаційну культур	Цифрові технології можуть змінювати корпоративну культуру. Наприклад, впровадження автоматизованих систем може зменшити особистий контакт між працівниками і керівниками, що може призвести до втрати довіри або зниження залученості співробітників. Діагностика має виявити, як цифрові зміни впливають на організаційну культуру.
Важливість діагностики:	Забезпечення ефективного впровадження змін: Правильна діагностика проблем дозволяє вчасно виявити бар'єри та запобігти помилкам у процесі цифровізації. Підвищення продуктивності та ефективності: Коли проблеми в управлінні персоналом розпізнані, можна коригувати стратегії та інструменти для покращення результативності. Залучення персоналу: Оцінка рівня готовності персоналу та виявлення його потреб допомагає створити підтримку для змін, знижує стрес та опір.

Таблиця 8 (сформована автором)

Таким чином, діагностика проблем управління персоналом в умовах цифровізації - це процес виявлення труднощів і визначення шляхів їх подолання для забезпечення успішного переходу організації до цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами (Табл.9)

Таблиця 9 - SWOT-аналіз проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Фвктори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Інфраструктура	Наявність базових цифрових інструментів і технологій	Недостатнє оновлення і інтеграція нових технологій
Кваліфікація персоналу	Висока кваліфікація частини персоналу, здатного освоїти нові технології	Низька цифрова грамотність деяких співробітників
Управлінські процеси	Гнучкість в управлінні персоналом, можливість швидко адаптуватися до змін	Низька ефективність використання цифрових HR-інструментів, недосконаліть існуючих процесів
Корпоративна культура	Позитивне ставлення до нових технологій у деяких підрозділах	Ризик опору змінам та психологічні бар'єри в колективі
Фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ринок праці	Залучення молодих кваліфікованих кадрів через цифрові платформи	Нестабільність на ринку праці та дефіцит кваліфікацій у певних галузях
Технології	Впровадження новітніх цифрових HR-систем і автоматизація процесів	Технологічні зміни можуть бути занадто швидкими і викликати стрес серед співробітників
Конкуренція	Використання інноваційних технологій як конкурентна перевага	Проблеми в інтеграції нових технологій можуть відставати від конкурен
Соціальні тренди	Попит на цифрову грамотність та професіоналів з нових напрямків (аналітики даних, спеціалісти з IT)	Зниження лояльності співробітників через недостатню підтримку в умовах змін
Соціальні тренди	Попит на цифрову грамотність та професіоналів з нових напрямків (аналітики даних, спеціалісти з IT)	Зниження лояльності співробітників через недостатню підтримку в умовах змін

Таблицця 9 (сформована автором)

SWOT-аналіз проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації дозволяє виявмити сильні і слабкі сторони [47].

PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на управління персоналом в умовах цифровізації (Табл.10).

Таблиця 10 - PEST-аналіз проблем управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Фактори	Політичні
Зміни в законодавстві	Важливість адаптації до нових законів щодо захисту даних, конфіденційності інформації та цифрових технологій у сфері праці
Державна підтримка цифровізації	Програми державної підтримки цифрових трансформацій на рівні компаній та малих підприємств
Нормативне регулювання	Вимоги щодо оновлення внутрішніх політик компаній відповідно до нових цифрових стандартів і технологій
Фактори	Економічні
Ринок праці	Зміни в попиті на кваліфікованих кадрів через цифровізацію, потреба в нових професіях (аналітики даних, IT-спеціалісти)
Фінансові ресурси	Витрати на впровадження нових технологій і навчання персоналу можуть бути високими, але вони сприяють підвищенню ефективності в довгостроковій перспективі
Економічна невизначеність	Зміни в економічних умовах можуть впливати на можливості для інвестицій у цифровізацію
Фактори	Соціальні

Цифрова грамотність	Потреба в підвищенні рівня цифрової грамотності серед співробітників для успішної інтеграції нових технологій
Зміни в робочих процесах	Соціальні виклики щодо адаптації працівників до змін у робочих процесах, відсутність особистого контакту в деяких сферах
Залучення молодих кадрів	Підвищення попиту на спеціалістів із цифровими навичками, здатних працювати з новими інструментами
Фактори	Технологічні (Technological)
Швидкість технологічних змін	Технології розвиваються дуже швидко, що вимагає від організацій постійного оновлення інструментів і підходів до управління персоналом
Інновації в HR-технологіях	Впровадження автоматизованих систем, аналітики даних, розширення можливостей для дистанційного управління персоналом
Кібербезпека	Підвищення вимог до захисту даних співробітників та організаційної інформації в умовах використання цифрових платформ

Таблиця 10 (сформована автором)

Цей аналіз дозволяє більш комплексно оцінити всі фактори, що впливають на процеси управління персоналом в умовах цифровізації, і розробити стратегії для мінімізації ризиків і максимізації можливостей [48].

Аналіз засвідчив, що цифровізація змінює підходи до управління кадрами, роблячи їх більш гнучкими, автоматизованими та орієнтованими на дані. Використання HR-технологій (HRM-систем, Big Data, штучного інтелекту) сприяє ефективнішому підбору, оцінці та розвитку працівників.

Основні проблеми управління персоналом у цифрову епоху:

1) Нестача цифрових компетенцій серед працівників, що гальмує адаптацію до нових технологій.

2) Опір змінам з боку персоналу через страх втрати роботи або складність освоєння нових навичок.

3) Відсутність ефективних систем навчання та підвищення кваліфікації, що призводить до розриву між технологічними вимогами та реальними навичками працівників.

4) Проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних у цифровому середовищі [49].

Шляхи вирішення виявлених проблем

1) Розвиток цифрових компетенцій через навчальні програми та корпоративне навчання, засноване на DigiComp 2.0.

2) Автоматизація HR-процесів за допомогою штучного інтелекту, чат-ботів для рекрутингу та систем управління талантами.

3) Формування цифрової культури в організації, що включає адаптацію до гнучких робочих графіків, дистанційної роботи та використання цифрових платформ.

4) Зміцнення кібербезпеки через навчання персоналу основам безпечної роботи з цифровими системами та посилення захисту корпоративних даних [50].

Перспективи цифрового управління персоналом

1) Використання аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування поведінки співробітників, оцінки продуктивності та підбору найкращих кандидатів.

2) Розвиток гейміфікації та персоналізованого підходу до мотивації працівників [51].

3) Впровадження гнучких моделей зайнятості (фріланс, віддалена робота, змішані формати), що дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи.

Діагностика проблем управління персоналом в умовах цифровізації показала, що для успішного розвитку організацій необхідно адаптувати HR-процеси до цифрових реалій. Це передбачає інтеграцію технологій, розвиток цифрових компетенцій працівників, автоматизацію управлінських рішень та посилення кібербезпеки. Комплексний підхід до цифрової трансформації дозволить підвищити ефективність управління персоналом, збільшити продуктивність працівників та сприяти сталому розвитку організації [52].

2.3 Розробка моделі управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Розробка моделі управління персоналом в організації в умовах цифровізації - це ключовий етап у процесі трансформації HR-процесів для адаптації до змін, спричинених розвитком технологій [53].Модель управління персоналом повинна забезпечувати інтеграцію цифрових технологій, удосконалення HR-процесів та сприяння розвитку організаційної культури в умовах цифрових змін. Модель управління персоналом в умовах цифровізації - це система взаємопов'язаних процесів та підходів, спрямованих на ефективне використання цифрових технологій для оптимізації та вдосконалення управління людськими ресурсами в організації [54].

Ключові компоненти такої моделі:

1) Автоматизація HR-процесів, в основі якої впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів набору, адаптації, оцінки ефективності, навчання та розвитку персоналу.

2) HRIS (Human Resources Information System), що включає інтеграцію систем для централізованого збору та аналізу даних про співробітників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [55].

3) Аналітика даних, в основі якої використання великих даних та аналітичних інструментів для прогнозування потреб у кадрах, оцінки задоволеності працівників та інших аспектів управління персоналом.

4) Розвиток цифрових навичок персоналу, що включає організацію навчальних програм для підвищення цифрової грамотності співробітників, що сприяє ефективному використанню нових технологій.

5) Управління змінами, що включає розробку стратегій для адаптації персоналу до цифрових трансформацій, включаючи комунікацію, підтримку та мотивацію співробітників [56].

6) Підвищення залученості та мотивації, що включає використання цифрових платформ для зворотного зв'язку, гейміфікації та інших методів, що сприяють підвищенню залученості працівників.

Загалом, така модель спрямована на інтеграцію сучасних технологій у всі аспекти управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність організації в умовах цифрової трансформації (Табл.11)

Таблиця 11 - Основні етапи розробки моделі управління персоналом в умовах цифровізації

Основні етапи	Основні завдання
Аналіз поточного стану управління персоналом	Оцінка наявних HR-процесів та систем. • Виявлення слабких місць у застосуванні цифрових технологій. • Аналіз потреб у цифрових інструментах і ресурсах.

	• Оцінка цифрової готовності персоналу (наскільки співробітники володіють необхідними навичками для роботи з цифровими інструментами).
Формулювання стратегії цифрової трансформації в управлінні персоналом	• Визначення цілей та завдань цифровізації HR-функцій: автоматизація, оптимізація процесів, підвищення ефективності, підвищення залученості персоналу. • Вибір відповідних цифрових інструментів і технологій (HRIS-системи, аналітика даних, штучний інтелект для прогнозування потреб у кадрах). • Підготовка плану інтеграції цифрових технологій у процеси управління персоналом.
Інтеграція цифрових технологій в управління персоналом	• Автоматизація процесів: Впровадження цифрових платформ для автоматизації таких процесів, як набір персоналу, адаптація, оцінка продуктивності, навчання та розвиток, розрахунок заробітної плати. • HRIS (Human Resources Information System): Впровадження систем для централізованого збору та аналізу даних про працівників. • Аналітика даних: Використання великих даних та аналітики для оцінки ефективності співробітників, прогнозування потреб у кадрах, оцінки задоволення працівників, аналіз плинності кадрів. • Штучний інтелект і машинне навчання: Застосування ШІ для автоматизованої обробки резюме, підбору кандидатів, прогнозування розвитку кар'єри працівників.
Розвиток цифрових навичок персоналу	Організація тренінгів і навчальних програм для підвищення цифрової грамотності співробітників. • Введення онлайн-курсів і вебінарів для розвитку нових навичок, необхідних для роботи з цифровими інструментами. Розвиток "Culture of Learning" — культури навчання, що стимулює сп івробітників до постійного професійного розвитку в умовах цифровізації.
Управління змінами і адаптація до цифровізації	• Забезпечення постійної комунікації між керівництвом і персоналом для забезпечення підтримки змін. • Визначення лідерів змін серед керівників, які будуть відповідати за трансформацію у своїх командах. • Забезпечення психологічної підтримки для персоналу, щоб мінімізувати стрес і опір змінам.

	• Використання технологій для моніторингу та оцінки рівня адаптації до змін.
Підвищення залученості та мотивації персоналу в умовах цифровізації	• Використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку, що дозволяє співробітникам висловлювати свої думки та ідеї. • Інтеграція гейміфікації в процеси оцінки ефективності, навчання та розвитку персоналу. Впровадження системи нагород і визнання через цифрові платформи для підвищення залученості співробітників.
Оцінка ефективності цифрової трансформації HR-процесів	• Визначення метрик для оцінки результатів (наприклад, скорочення часу на найм, підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності навчальних програм). • Використання інструментів аналітики для відстеження результатів впровадження цифрових змін і коригування стратегії, якщо необхідно.

Таблиця 11 (сформована автором)

Модель управління персоналом в умовах цифровізації повинна базуватися на інтеграції сучасних цифрових технологій, розвитку цифрових навичок працівників та побудові стратегії управління змінами, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових умов і забезпечувати продуктивну і мотиваційну робочу середу для співробітників [57].

Модель управління персоналом в умовах цифровізації включає

1) Цілі та завдання:

- Автоматизація та оптимізація HR-процесів.
- Підвищення ефективності роботи персоналу.
- Розвиток цифрових навичок і культури навчання.
- Підвищення залученості та лояльності працівників.

2) Основні компоненти [58]:

- HRIS та аналітика даних: Інтеграція цифрових систем для збору та аналізу даних про персонал.

- Автоматизація процесів: Впровадження інструментів для автоматизації процесів найму, адаптації, оцінки ефективності.
- Штучний інтелект: Використання ШІ для прогнозування розвитку кар'єри та підбору кадрів.
- Цифрове навчання та розвиток: Онлайн-курси, вебінари, тренінги для розвитку навичок [59].

3) Стратегії впровадження:

- Інтеграція HRIS і цифрових інструментів: Пошук і впровадження найкращих рішень для автоматизації HR-процесів.
- Навчання та розвиток: Запуск програм для підвищення цифрової грамотності серед співробітників.
- Управління змінами: Забезпечення підтримки співробітників під час цифровізації через тренінги, коучинг і підтримку.

4) Оцінка результатів:

- Визначення метрик для оцінки ефективності цифрових HR-процесів [60].
- Постійне коригування стратегії в залежності від результатів оцінки.

Таким чином,модель управління персоналом в умовах цифровізації повинна базуватися на інтеграції сучасних цифрових технологій, розвитку цифрових навичок працівників та побудові стратегії управління змінами, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових умов і забезпечувати продуктивну і мотиваційну робочу середу для співробітників.

Висновки до розділу 2

Дослідження міжнародного досвіду, діагностики проблем та розробки моделі управління персоналом в умовах цифровізації дозволяє зробити такі ключові висновки:

1) Міжнародний досвід управління персоналом у цифрову епоху

Світові практики свідчать, що цифровізація HR-процесів сприяє автоматизації підбору персоналу, управлінню талантами та підвищенню ефективності праці.

Використання штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ дозволяє покращити комунікацію в організації, прогнозувати продуктивність працівників і персоналізувати навчальні програми.

Лідируючі компанії активно впроваджують гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, а також моделі безперервного навчання та розвитку цифрових навичок [61].

2) Діагностика проблем управління персоналом в умовах цифровізації

Основні виклики включають нестачу цифрових компетенцій серед персоналу, опір змінам, ризики кібербезпеки та необхідність трансформації корпоративної культури.

Організації стикаються з труднощами у впровадженні нових технологій, адаптації працівників до цифрового середовища та необхідністю підготовки управлінців до роботи в умовах цифрової економіки [62].

Розробка моделі управління персоналом у цифровій організації

Запропонована модель управління персоналом базується на інтеграції цифрових технологій (Big Data, AI, хмарних сервісів), розвитку цифрових навичок працівників та створенні адаптивної організаційної культури.

Головними елементами моделі є автоматизація HR-функцій, персоналізоване навчання, використання цифрової аналітики для прийняття рішень та забезпечення кібербезпеки.

Впровадження такої моделі дозволить підвищити продуктивність праці, забезпечити ефективне управління талантами та створити конкурентні переваги організації [63].

Міжнародний досвід, аналіз проблем та розробка моделі управління персоналом в умовах цифровізації свідчать, що успішна адаптація до цифрових змін потребує комплексного підходу. Це включає розвиток цифрових навичок,

впровадження інноваційних HR-рішень та трансформацію корпоративної культури, що забезпечить ефективність роботи персоналу в цифрову епоху.

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Практичні рекомендації удосконалення управління персоналом в організації в умовах цифровізації за разунок впровадження нової моделі

У цифрову епоху управління корпоративними кадрами стикається з безпрецедентними викликами та можливостями. З прискоренням реформ ринкової економічної системи та глобалізацією обмеження традиційних моделей управління людськими ресурсами стають все більш помітними, і компаніям необхідно терміново оновити свої стратегії управління, щоб адаптуватися до ринкового середовища, що швидко змінюється. Тому поглиблене дослідження цих проблем та можливостей має важливе практичне значення та академічну цінність для сприяння цифровій трансформації управління людськими ресурсами на підприємствах [64].

1. Інтелектуальна трансформація підбору та навчання персоналу

У цифрову епоху одним із основних завдань управління людськими ресурсами є підвищення ефективності та точності підбору та навчання персоналу за допомогою інтелектуальних технологій. Завдяки штучному інтелекту та аналізу великих даних процес підбору персоналу трансформувався із традиційного перегляду резюме у зіставлення кандидатів на основі даних, що підвищило точність відбору талантів. Крім того, методи навчання поступово зміщуються у бік онлайн-навчання та персоналізованого навчання, використання таких інструментів, як віртуальна реальність та системи управління навчанням, щоб допомогти співробітникам швидко освоїти нові навички, адаптуватися до організаційних змін та сприяти підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії [65].

2. Моніторинг продуктивності перетворення в режимі реального часу

Моніторинг ефективності підбору персоналу як реального часу став для компаній важливим інструментом оптимізації процесів підбору персоналу. Завдяки технології великих даних компанії можуть точно отримувати ключові показники в процесі підбору персоналу, такі як коефіцієнт конверсії персоналу, ефективність витрат на підбір персоналу і т.д. розподілу ресурсів та максимізацію інвестиційної віддачі. Цей динамічний процес коригування на основі даних втілює основну ідею теорії інформаційних технологій, яка полягає в оптимізації бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій, та додатково посилює науковий та стратегічний характер рішень щодо підбору персоналу.

3. Систематичне поліпшення плану навчання [66].

Систематичне вдосконалення програми навчання здійснюється з допомогою повсюдного застосування технологій великих даних. Інтегруючи та аналізуючи дані про продуктивність співробітників, історичні записи про навчання та особисті самооцінки, компанії можуть точно визначити прогалини у навичках та потенціал розвитку різних співробітників. Завдяки такому розумінню даних відділи кадрів можуть розробляти більш цілеспрямовані та

ефективні програми навчання та забезпечувати ефективний розподіл навчальних ресурсів. Завдяки систематичному аналізу даних компанії можуть безпосередньо пов'язувати плани навчання з шляхами кар'єрного зростання співробітників, підвищувати цілеспрямованість та систематичність навчання та, таким чином, максимально використовувати переваги навчальних ресурсів.

4. Гнучкий досвід у процесі навчання [67].

Ще одним важливим нововведенням у методах навчання в період цифрової трансформації є гнучкий підхід до процесу навчання. Популярність платформ онлайн-навчання та мобільних технологій дозволяє співробітникам вільно вибирати навчальний контент та просуватися відповідно до свого особистого графіку та географічного положення, а також насолоджуватися високо персоналізованим процесом навчання. У той же час за допомогою хмарного зберігання та технологій спільного використання підприємства можуть ширше отримувати доступ та використовувати різноманітні освітні ресурси, такі як інтерактивні навчальні курси, професійні відеоуроки та практичні аналізи випадків. Цей гнучкий метод навчання як робить зміст навчання більш насиченим і різноманітним, а й покращує доступність і практичність освітніх ресурсів, і навіть підвищує інтерес співробітників щодо участі у навчанні [68].

1. Застосування цифровізації у еонтексті управлінням людськими ресурсами включає:

1. Збір та інтеграція даних

Дані про співробітників та кандидатів у єдину базу даних, використовуючи інформацію з різних джерел, включаючи дошки оголошень про вакансії, опитування співробітників та атестацію. Таким чином, ми можемо отримати більш повне уявлення про минуле, навички, інтереси та продуктивність наших співробітників [69].

2. Аналіз даних та висновки

Використовуючи передові інструменти та методи аналізу даних, ми можемо проводити поглиблений аналіз зібраних даних, щоб виявляти приховані в них закономірності, тенденції та кореляції. Завдяки аналізу даних ми можемо

отримати глибоке уявлення про ефективність роботи співробітників, потреби у навчанні та показники плинності кадрів, щоб сформулювати більш цілеспрямовані стратегії та рішення.

3. Цифровізація змінила спосіб найму та розвитку талантів.

Використання таких інструментів, як онлайн-платформи з підбору персоналу та соціальні мережі, дозволяє нам публікувати інформацію про вакансії ширше та залучати більше кандидатів. У той же час, за допомогою аналізу даних ми можемо більш точно відбирати та оцінювати можливості та відповідність кандидатів. Крім того, цифровізація може також забезпечити онлайн-навчання та навчальні ресурси для підтримки навчання та розвитку співробітників [70].

4. Поліпшення управління ефективністю та системи винагороди

Завдяки цифровим інструментам та платформам ми можемо збирати та реєструвати дані про ефективність роботи співробітників оперативніше, забезпечуючи моніторинг та оцінку в режимі реального часу. У той же час цифровізація може також підвищити прозорість та справедливість оцінки ефективності роботи, гарантуючи справедливість та точність винагород та заохочень [71].

Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в умовах цифровізації

Впровадження нової моделі управління персоналом у цифровій організації потребує комплексного підходу, що включає такі ключові заходи:

1. Автоматизація та цифровізація HR-процесів

Використання HRM-систем та штучного інтелекту для автоматизації підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу (наприклад, SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM).

Запровадження аналітики даних та Big Data для прогнозування плинності кадрів, продуктивності співробітників та ефективності управлінських рішень.

Використання чат-ботів та цифрових асистентів для покращення комунікації між працівниками та HR-відділом.

2. Розвиток цифрових компетенцій персоналу

Створення програм навчання цифровим навичкам на основі європейського стандарту DigiComp 2.0 [72].

Впровадження корпоративних онлайн-платформ для навчання (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) та мікронавчання у форматі мобільних додатків.

Організація внутрішніх Digital HR-хакатонів і тренінгів для стимулювання інноваційного підходу до роботи.

3. Гнучкість і адаптивність управління персоналом

Запровадження гнучких форматів роботи (віддалена робота, гібридні моделі, гнучкі графіки).

Використання Agile та Scrum у HR для підвищення ефективності командної роботи та управління персоналом.

Застосування системи OKR (Objectives and Key Results) для підвищення продуктивності та прозорості виконання завдань.

4. Підвищення рівня кібербезпеки у роботі з персоналом

Розробка політик кібербезпеки для захисту персональних даних працівників [73].

Навчання персоналу основам цифрової безпеки та роботи з конфіденційною інформацією.

Впровадження багаторівневого захисту даних у корпоративних системах (двохфакторна автентифікація, шифрування, VPN).

5. Підвищення залученості та мотивації персоналу через цифрові інструменти

Гейміфікація HR-процесів для підвищення залученості співробітників у корпоративну культуру.

Впровадження цифрових платформ для оцінки ефективності та мотивації (персоналізовані бонусні програми, платформи зворотного зв’язку, внутрішні соціальні мережі).

Використання штучного інтелекту для персоналізованих програм розвитку кар’єри (аналіз сильних сторін працівника, рекомендації щодо навчання та кар’єрного зростання) [74].

6. Використання штучного інтелекту та аналітики для прийняття управлінських рішень

AI-аналіз продуктивності працівників – прогнозування ефективності персоналу, визначення ризиків звільнень та виявлення потреб у навчанні.

Впровадження HR-аналітики – моніторинг рівня задоволеності працівників, прогнозування потреб у кадрах, аналіз причин звільнень та побудова персоналізованих кар'єрних траєкторій.

Використання алгоритмів машинного навчання для автоматизованого рекрутингу, оцінки потенціалу кандидатів та визначення відповідності посаді.

7. Інтеграція цифрових технологій у систему корпоративного управління

Розвиток корпоративних платформ та CRM-систем для управління персоналом, що дозволяють вести єдину базу працівників, аналізувати їхні KPI та ефективність [75].

Створення внутрішніх цифрових комунікаційних платформ (Slack, Microsoft Teams, Trello) для підвищення прозорості та координації командної роботи.

Впровадження хмарних технологій для дистанційного управління персоналом, що забезпечує доступність інформації незалежно від місцезнаходження працівника [76].

8. Адаптація до цифрової трансформації в умовах гібридної роботи

Розробка політики гнучкої зайнятості – впровадження дистанційної та змішаної роботи, використання технологій віддаленого контролю за ефективністю.

Автоматизація системи тайм-менеджменту – використання цифрових інструментів для планування, відстеження виконання завдань та контролю робочого часу.

Інвестування в цифрову інфраструктуру – створення зручного та безпечного робочого середовища для працівників як в офісі, так і вдома.

9. Формування корпоративної культури в цифрову епоху

Цифрова адаптація нових працівників – створення онлайн-порталів для інтеграції нових співробітників, віртуальних екскурсій компанією та навчальних програм.

Впровадження цифрових інструментів мотивації – використання персоналізованих бонусних систем, оцінювання досягнень через цифрові платформи.

Розвиток HR-бренду через соціальні мережі – активне просування компанії як цифрово-орієнтованого роботодавця.

10. Забезпечення сталого розвитку та інноваційного підходу

Формування екологічно стійких HR-процесів – впровадження paperless-технологій, використання цифрових контрактів та зменшення фізичного документообігу.

Підтримка концепції lifelong learning – розробка стратегій безперервного навчання персоналу через онлайн-курси, тренінги та сертифікаційні програми.

Створення інноваційних лабораторій у HR – тестування нових технологій у сфері управління персоналом, розвиток корпоративного підприємництва.

Очікувані довгострокові результати впровадження цифрової моделі управління персоналом [77].

Зростання ефективності управління людськими ресурсами через автоматизацію та аналітику.

Підвищення рівня цифрової грамотності співробітників та їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Оптимізація витрат на HR-процеси, рекрутинг, навчання та управління кадрами.

Зміцнення корпоративної культури та лояльності персоналу через цифрові комунікації та інноваційні підходи.

Підвищення рівня задоволеності персоналу через впровадження персоналізованих мотиваційних програм та гнучких умов роботи.

Очікувані результати впровадження нової моделі

Підвищення продуктивності працівників та ефективності HR-процесів.

Оптимізація витрат на управління персоналом через автоматизацію.

Посилення конкурентоспроможності компанії завдяки цифровим навичкам персоналу.

Покращення рівня залученості та задоволеності співробітників.

Підвищення рівня кібербезпеки та збереження конфіденційних даних.

Запровадження запропонованої моделі дозволить організаціям ефективно адаптуватися до умов цифрової трансформації, зберігаючи високу продуктивність та конкурентні переваги на ринку.

У підсумку, цифрова трансформація HR дозволяє не лише автоматизувати традиційні процеси управління персоналом, але й створити гнучку, ефективну та інноваційну систему управління, яка відповідає викликам сучасного бізнес-середовища [78].

3.2 Напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації

В умовах цифрової трансформації організаціям необхідно адаптувати стратегії управління персоналом для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності [79]. Основні напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації включають такі ключові аспекти (табд 11)

Таблиця 11 - . Основні напрями удосконалення стратегій розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації

Основні напрми	Стратегії розвитку управління персоналом в організації в умовах цифровізації
Інтеграція цифрових технологій у HR-стратегію	Автоматизація HR-процесів: впровадження сучасних HRM-систем (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM) для оптимізації рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та управління талантами. Big Data та аналітика: використання даних для прогнозування потреб у кадрах, аналізу продуктивності працівників та персоналізованого навчання. Штучний інтелект у HR: автоматизація підбору персоналу, використання AI-рішень для оцінки компетенцій та аналізу потенціалу кандидатів. Хмарні технології та мобільні платформи: забезпечення безперервного доступу до HR-сервісів, електронного документообігу та навчальних ресурсів.
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Навчання та перекваліфікація: впровадження програм розвитку цифрових навичок на основі DigiComp 2.0. Lifelong learning та мікронавчання: використання онлайн-курсів, інтерактивних платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) та мобільного навчання для персоналу. Цифрова адаптація нових працівників: впровадження електронних тренінгів, віртуальних наставників та автоматизованих систем інтеграції в компанію. Гейміфікація навчальних процесів: застосування ігрових елементів для підвищення мотивації та залучення працівників до навчання.
Гнучкі форми зайнятості та адаптивні робочі моделі	Запровадження гібридних моделей роботи: поєднання дистанційного та офісного форматів для підвищення продуктивності. Гнучкі графіки та проектна робота: перехід від традиційної зайнятості до моделі результат-орієнтованого управління (Results-Oriented Work Environment, ROWE). Використання Agile та Scrum у HR: підвищення ефективності командної роботи, швидка адаптація до змін та гнучкість у прийнятті рішень.
Покращення мотиваційних механізмів через цифрові інструменти	Персоналізовані мотиваційні програми: використання платформ для аналізу досягнень та індивідуального підходу до мотивації працівників. Системи внутрішнього кар'єрного розвитку: створення цифрових траєкторій професійного зростання на основі AI-аналізу навичок працівників.

	Використання внутрішніх соціальних мереж (Workplace by Meta, Microsoft Viva) для посилення корпоративної культури та залученості персоналу.
Посилення кібербезпеки та захисту персональних даних	Розробка політик цифрової безпеки для захисту інформації та персональних даних працівників. Навчання персоналу основам кібербезпеки: регулярні тренінги щодо безпечного використання цифрових платформ, виявлення кібератак та захисту даних. Впровадження багаторівневих систем автентифікації та шифрування інформації.
Використання цифрових платформ для комунікації та корпоративної . культури	Запровадження внутрішніх цифрових платформ (Slack, Microsoft Teams, Asana) для підвищення ефективності комунікації між працівниками. Цифрова підтримка корпоративної культури: проведення онлайн-заходів, інтеграція працівників у спільноти за інтересами, використання віртуальних нагород і бонусів. Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR для проведення навчань, презентацій та командної роботи).
Очікувані результати реалізації стратегії	Підвищення ефективності управління персоналом через автоматизацію HR-процесів. Зниження рівня плинності кадрів завдяки персоналізованим мотиваційним програмам. Підвищення цифрової грамотності співробітників, що сприятиме адаптації до змін. Посилення кібербезпеки та захисту персональних даних. Збільшення залученості персоналу через покращену комунікацію та цифрові ініціативи.

Таблиця 11 (розроблена автором)

Впровадження цих стратегічних напрямів дозволить організаціям успішно адаптуватися до умов цифровізації, забезпечуючи ефективне управління персоналом, розвиток корпоративної культури та сталий розвиток бізнесу [80].

У сучасних умовах цифрової трансформації управління персоналом відіграє ключову роль у підвищенні ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організацій. Дослідження напрямів удосконалення

стратегій розвитку управління персоналом в умовах цифровізації дозволяє зробити такі основні висновки:

Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси є необхідною умовою для ефективного функціонування організацій. Використання автоматизованих HRM-систем, Big Data, штучного інтелекту та хмарних технологій сприяє оптимізації кадрового адміністрування, рекрутингу, адаптації та управління талантами.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу стає пріоритетним завданням. Освітні програми, сертифікація за стандартами DigiComp 2.0, мікронавчання та використання онлайн-платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) дозволяють працівникам ефективно адаптуватися до змін та підвищувати свою кваліфікацію [81].

Гнучкі форми зайнятості та адаптивні робочі моделі є важливими факторами залученості персоналу. Перехід до гібридних моделей роботи, гнучких графіків, Agile-методології та результат-орієнтованого управління (ROWE) сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Цифрова мотивація та персоналізовані програми стимулювання дозволяють підвищити залученість працівників. Використання гейміфікації, внутрішніх соціальних платформ, систем оцінки та кар'єрного планування на основі AI сприяє формуванню сучасної корпоративної культури.

Посилення кібербезпеки та захист персональних даних є обов'язковою умовою цифровізації. Впровадження багаторівневих систем безпеки, навчання персоналу основам цифрової безпеки та дотримання міжнародних стандартів захисту даних забезпечує безпечне функціонування організації.

Цифрові платформи для комунікації та корпоративної культури відіграють важливу роль у підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій. Використання Microsoft Teams, Slack, Trello, а також VR/AR-технологій сприяє інтеграції персоналу та створенню інноваційного робочого середовища.

Впровадження запропонованих стратегій дозволить організаціям не лише адаптуватися до умов цифровізації, а й створити ефективну, інноваційну та конкурентоспроможну систему управління персоналом. Комплексний підхід до

цифрової трансформації сприятиме підвищенню продуктивності праці, залученості співробітників, зниженню плинності кадрів та забезпеченню сталого розвитку організації в умовах цифрової економіки [82].

Висновки до розділу 3

У процесі цифрової трансформації конфлікт між нестачею цифрових фахівців та попитом на високі технології стане ще серйознішим. Створення та активація цифрової системи управління талантами – це нагальна проблема, яку необхідно вирішити на ринку людського капіталу моєї країни.

Насамперед, по-перебше, слід посилити планування на вищому рівні для персоналу у сфері цифрових технологій, створити систему освіти в галузі цифрових технологій, розширити зовнішні канали найму та удосконалити механізм винагороди талантів, щоб забезпечити підтримку формування цифрових талантів та побудови системи навчання талантів. система.

По-друге, ми повинні посилити навчання цифровим технологіям та інструментам, а також посилити застосування нових технологій у різних аспектах, таких як цифрова експлуатація обладнання, технічне обслуговування обладнання та взаємодія людини та машини. Зрештою, слід активно адаптуватися до змін у режимі роботи підприємств у процесі інформатизації, створити кадрову систему «відповідності людини та посади», правильно розподіляти відповідні кадри, приділяти увагу підвищенню якості талантів у реальній роботі. .

У процесі цифрового розвитку ми повинні повною мірою використовувати керівництво та лідерство цифрових технологій, стимулювати їх інновації та життєздатність, створювати хорошу корпоративну цифрову культурну атмосферу та інтегрувати цифрову культуру у цифрову епоху, щоб сприяти співіснуванню цифрових технологій. та підприємства.

Нове покоління цифрових технологій, представлене мобільним Інтернетом, хмарними обчисленнями, великими даними, штучним інтелектом, Інтернетом речей, блокчейном тощо, підриває людське виробництво та спосіб життя і змінює все. Нові технології породжують нові бізнес-моделі та нові економічні форми, одночасно сприяючи розвитку та відродженню традиційних економік.

Цифрова трансформація стала основною стратегією підприємств. Статистика показує, що 67% із 1000 найбільших компаній світу та 50% із 1000 найбільших компаній Китаю розглядають цифрову трансформацію як основу своєї корпоративної стратегії. Людські ресурси, як важлива частина корпоративного управління, також зазнають глибоких змін, викликаних цифровізацією.

ВИСНОВКИ

Цифрова епоха привнесла нові ідеї у розвиток HR-мислення. Спочатку управління людськими ресурсами було спрямоване на «управління людьми» з метою підвищення ефективності робочих процесів, тоді як підприємства використовували «жорсткі системи» як засіб для розробки набору інституційних заходів щодо обмеження працівників, зміст та форма яких були відносно простими.

У сучасне інформаційне століття, одночасно з посиленням ролі співробітників, ми також активно просуваємо стратегії управління людськими ресурсами, удосконалюємо механізми управління людськими ресурсами, збагачуємо методи управління людськими ресурсами та обслуговування, а також створюємо персоналізоване кадрове середовище.

Концепція цифровізації змінила логіку управління людськими ресурсами, просунула нову концепцію від «управління людьми» до «орієнтованої на людей», домоглася двостороннього тяжіння, двостороннього зараження та двосторонньої довіри співробітників та зрештою реалізувала диверсифіковане управління. Система лідерства «Дев'ять осей» компанії Alibaba, партнерство компанії Huawei, система з трьох стовпів HRCOE, HRCOE, HRSSC, концепція 4S компанії JD.com (мода, стиль, швидкість) і т. д. - це практики креативного мислення для корпоративного управління людськими ресурсами у нову епоху.

Інформаційна доба внесла зміни в моделі управління, процеси та методи роботи підприємств. Технології, автоматизація та інтелект – неминучі тенденції. Методи управління людськими ресурсами на підприємствах будуть трансформовані в управління великими даними та повною мірою використовувати великі дані та інші технології обробки даних для збирання та аналізу всієї цінної інформації. І перетворити ці дані на бізнес-інформацію, пов'язану з управлінням людськими ресурсами, щоб спрямовувати фактичну роботу управління людськими ресурсами і зрештою забезпечити отримання підприємством доданої вартості.. Цифровізація людських ресурсів полягає у реконструкції бізнес-процесів підприємства через використання цифрових технологій для оптимізації організаційної структури підприємства. Тому робота Ефект покращено. Взявши за основу розширення технологічних можливостей, ми реалізуємо розвиток автоматизованих та інтелектуальних людських ресурсів, що базуються на процесах.

Управління підприємством здійснюється на основі бізнес-стратегії компанії, включаючи управління робочими місцями, управління заробітною платою, управління ефективністю, управління взаємовідносинами та управління

якістю. Щоб досягти відповідності між людьми. Розширення цифрових можливостей може надати нові засоби та методи для відбору, працевлаштування, навчання, оцінки та утримання талантів, завдяки чому традиційні методи управління людськими ресурсами можуть бути науково оновлені.

Поліпшуючи процес обслуговування на науковому рівні, можна повністю автоматизувати роботу персоналу, тим самим підвищуючи ефективність роботи та покращуючи досвід роботи персоналу; можна всебічно збирати інформацію про людські ресурси та формувати базу даних персоналу; створювати систему оцінки талантів; розробляти моніторинг та аналітичні моделі; крім того, у плані найму, звільнення, самообслуговування, розумного навчання, особистісних стимулів тощо д. сприяти інформатизації моделей обслуговування підприємств та сприяти розподілу людських ресурсів та кадрових ресурсів.

У загальному значенні ефективність людського капіталу визначається продуктивністю та здатністю людського капіталу підприємства створювати вартість. Ефективність використання людських ресурсів є ефективним комплексним використанням людських ресурсів. Принести більше користі підприємству та підвищити його внутрішню конкурентоспроможність. З точки зору управління людськими ресурсами необхідно створити систему управління людськими ресурсами, в основі якої лежить ефективність, та посилити формування команди фахівців з управління людськими ресурсами. Точність і наочність оцінки продуктивності труднодосяжні. Вона в основному відбивається у багатьох аспектах, таких як корпоративна культура, атмосфера в команді, зміни продуктивності, задоволеність співробітників та корпоративна конкурентоспроможність.

Застосування цифрових технологій дозволяє не тільки ефективно вирішувати кількісне завдання управління ефективністю людських ресурсів, а й оптимізувати роботу та інтеграцію підприємств, роблячи управління ефективністю людських ресурсів підприємств більш інтуїтивним, зрозумілим, систематизованим та всеосяжним, а також покращуючи загальну ефективність підприємств. У великих багатонаціональних компаніях управління людськими

ресурсами також посилить інтеграцію та управління системами управління, а також потік талантів, інтернаціоналізацію та крос-культурне управління талантами.

Побудова системи управління персоналом підприємства є основою досягнення цифрового економічного та соціального розвитку. Це ключ до управління корпоративною інформацією. Він надасть підприємствам потужну підтримку даних, технологій, інформації та платформ для досягнення цифровізації та інтелекту.

По-перше, що потрібно прояснити, це те, що має піклуватися про HRM і що йому потрібно. Ця інформація може надходити як зсередини, так і ззовні компанії. Ефективно збирати та організовувати основну інформацію про співробітників, їх освіту, досвід роботи, продуктивність, показники заробітної плати, оцінку, відвідуваність тощо, а також розробляти відповідні моделі управління бізнесом.

По-друге, вправно керуйте визначними талантами. В організаційній структурі великої компанії існують великі відмінності у позиціонуванні посад, змісті роботи та структурі заробітної плати. Тому у проекті верхнього рівня загальної структури компанії вони мають бути ідентифіковані та позначені для подальшого управління. Кінцева мета – швидка інтеграція та персоналізоване відображення. Застосовуючи різні правила вилучення під час роботи з великими обсягами даних, ми можемо ефективно отримувати великий обсяг інформації та генерувати різні інтерфейси відображення задоволення потреб різних додатків.

Управління людськими ресурсами є органічну інтеграцію управління та обслуговування. Його суть полягає у розширенні традиційної функції управління контролем людських ресурсів на два режими управління: базовий контроль персоналу та розподіл кадрових ресурсів, щоб підприємства могли зосередитися на ефективному управлінні та управлінні персоналом. послуги , і в той же час прояснити операційні інтерфейси та перетворити корпоративний прибуток на корпоративний прибуток.

Таким чином, нами розглянуто поточний стан розвитку цифрових та інтелектуальних людських ресурсів з точки зору моделі застосування, процесу управління, інтелектуального уявлення, додатків для управління персоналом, ідентифікації персоналу, оцінки ефективності та навчання. У майбутньому нам необхідно реалізувати інтелектуальне управління, таке як збір інформації, автоматизована обробка, персоналізована платформа відображення, зручне управління, інтегрувати методи управління та інститути, збагатити управління людськими ресурсами в нову епоху, оптимізувати бізнес-процеси, розширити функції управління та обслуговування, покращити досвід співробітників та підвищити ефективність управління, підвищити гнучкість та оперативність управління людськими ресурсами, реалізувати трансформацію базового управління персоналом та підвищити задоволеність співробітників.

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. С. 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). С. 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 III 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. Венгер Ольга, Постол Олена. Формування політичної свідомості в умовах повномасштабної російсько-української війни. Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2023. 16 (9). P.95-102.

14. 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.

15. 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.

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

17. 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. С.24-30.

18. 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

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. Кивлюк О.М, Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія комунікаційної парадигми постінформаційного суспільства: виклики і перспективи розвитку. Contemporary ukrainian science: theoretical and practical achievements : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. 192 p. С. 138-154.

30. Воронкова В. Г., Коротких М. В. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: *ЗНУ*, 2023. С.544-546.

31. 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.

32. 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.

33. 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

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. . 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. Мороз О. С. Інжинірінговий 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». II Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : *Нілан-ЛТД*, 2022. С. 98-105.

43. 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.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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.

50. 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.

51. 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.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

55. Філософія основних сфер і напрямів людської життєдіяльності: Словник–довідник / З ініціативи д. соціологічних наук, проф. В.М. Пічі; за наук. ред. д. філос. наук., проф. В.Л. Петрушенка. Львів: «Новий Світ- 2000», 2022. 342 с.

56. 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.

57. 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.

58. Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Л. В. Безкоровайної. Запоріжжя : *Запорізький національний університет,* 2022. 445 с.

59. 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.

60. 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.

61. 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.

62. 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.

63. Фурсін О. О. Категоріальний аналіз системного підходу до публічного управління та адміністрування. 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.50-52.

64. 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.

65. 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.

66. 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.

67. 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.

68. 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.

69. 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.

70. 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

71. 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.

72. 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.

73. 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.

74. 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.

75. 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.

76. 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.

77. 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

78. 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.

79. 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.

80. 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.

81. 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.

82. 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.