

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

На тему: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.2812-ПУА-2-дн

Костенко Сергій Володимирович
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

(код і назва спеціальності)

спеціалізації

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми

(назва освітньої програми)

Публічне управління та адміністрування

Керівник: завідувачка кафедри управління та
адміністрування, д.філос.н., проф. Воронкова
В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент проф. кафедри управління та
адміністрування, д.філос.н. Нікітенко В.О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«02» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

КОСТЕНКО СЕРГІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**
Керівник: Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф. завідувачка кафедри управління та
адміністрування, _____,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 05.2023 року № 636-С

2.Строк подання студентом роботи 25.02.24

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. Здійснити діагностику проблем удосконалення цифровізації
управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. 2. Розробити
модель цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних
викликів. 3. Розробити напрями оптимізації цифровізації управлінської діяльності
організації в умовах глобальних викликів.

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

Таблиця 1 - Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах
цифровізації

Таблиця 2 - Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в
організації в умовах цифровізації

Таблиця 3 - Методи аналізу управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

Таблиця 4 - Діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	15.09.23	
Розділ 2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	15.11.23	
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	15.01.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6. Дата видачі завдання 02 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	25.07.23	
2	Проаналізувати поняттєво-категоріальний апарат удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів .	15.08.23	
3	Розкрити методологію аналізу удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	25.09.23	
4	Проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	25.10.23	
4	Здійснити аналіз діагностики проблем удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	01.11.23	
5	Сформувати модель удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	01.12.23	
6	Розробити напрями оптимізації удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів	25.02.24	

Студент _____
 (підпис)
 Керівник роботи (проекту) _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 Нормоконтролер _____

С.В.Костенко
 (ініціали та прізвище)
 В. Г.Воронкова
 Нормоконтроль пройдено
 О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Костенко С. В. Напрями удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено наукові виміри удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. Проаналізовано діагностику проблем удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. Сформовано модель удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів. Розроблено напрями оптимізації удосконалення цифровізації управлінської діяльності організації в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

Kostenko S. V. Directions for improving the digitization of the organization's management activities in the face of global challenges. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 - Public management and administration, supervisor V. H. Voronkova. Zaporizhia national university. Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute. Department of Management and Administration, 2024.

In the qualification work, the scientific dimensions of human resources management in the organization in the conditions of digitalization were investigated. The conceptual and categorical apparatus of human resources

management in the organization in conditions of digitalization is analyzed. The diagnosis of problems was analyzed. management of human resources in the organization in conditions of digitalization. The model of human resources management in the organization in the conditions of digitalization has been formed. Directions for optimization of human resources management in the organization in conditions of digitalization have been developed.

Keywords: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, MODEL, ORGANIZATION, DIGITALIZATION, INTERNATIONAL EXPERIENCE, HR DEPARTMENTS IN DIRECTIONS OF IMPROVEMENT, EFFECTIVE DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	16
1.1 Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	16
1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	22
1.3 Методологія аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	29
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	37
2.1 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	37
2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	41
2.3 Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	45
2.4 Напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	52
Висновки до розділу 2.....	56
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Тема розробки моделі управління людськими ресурсами (HR) в організації в умовах цифровізації є дуже актуальною і важливою. З цифровізацією пов'язані численні технологічні та організаційні зміни, які впливають на управління персоналом. Введення нових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні сервіси та інші, дозволяє оптимізувати багато аспектів управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, ефективність праці та розвиток персоналу. Зміни у сучасному робочому середовищі, такі як зростання віддалених робочих місць та гнучких графіків, вимагають нових підходів до управління та взаємодії з персоналом. Цифровізація призводить до необхідності розвивати нові компетенції серед працівників, а HR-відділи мають бути готові допомагати в цьому процесі. Зростання використання цифрових інструментів також ставить питання забезпечення безпеки та конфіденційності даних працівників. В умовах цифровізації, зміни в організаційній культурі та стилі управління можуть виявитися необхідними для ефективності та задоволеності персоналу. З цифровізацією пов'язані не лише технічні зміни, але і потреба в стратегічному управлінні змінами, щоб забезпечити плавний перехід організації. Розробка моделі управління людськими ресурсами (HR) в організації в умовах цифровізації є важливим завданням, оскільки цифрові технології значно змінюють підходи до управління персоналом. Дослідження цієї теми може принести важливі висновки та рекомендації для організацій, які прагнуть оптимізувати своє управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. означає раціональний планомірний розподіл людських ресурсів відповідно до вимог стратегії розвитку підприємства. Управління людськими ресурсами – це низка кадрових політик і відповідних управлінських заходів підприємства. Управління людськими ресурсами (HR) в організації в умовах цифровізації включає формулювання корпоративних

стратегій кадрових ресурсів, набір і відбір співробітників, навчання і розвиток, управління продуктивністю, управління заробітною платою, управління плинністю працівників, управління взаємовідносинами з працівниками, управління безпекою та здоров'ям працівників. Для оптимізації цієї діяльності необхідно ретельно вивчити, як цифрові технології впливають на організацію та її працівників, оцінити нові можливості та виклики, які цифровізація приносить у сферу управління HR. Необхідно розглянути можливості використання технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, програмне забезпечення для управління ресурсами, для автоматизації рутинних завдань HR та збільшення ефективності.

Мета дослідження – з'ясувати теоретичні і практичні виміри розробки моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.

Завдання дослідження:

- дослідити наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- проаналізувати поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- розкрити методологію аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- здійснити аналіз діагностики проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- сформулювати модель управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;
- розробити напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є феномен управління людськими ресурсами в організації як складний соціальний та економічний процес.

Предметом дослідження – соціально-економічні закономірності розробки моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.

Аналіз останніх 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 ІТ: як інформаційні технології допомагають будувати організації", досліджував 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.

У вітчизняній соціально-філософській та управлінській думці дана проблема аналізується такими авторами, як М.Ажажа, О. Венгер, В.Воронкова, Ю.Калюжна, 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.

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 конференція *23–24 листопада 2023 року* «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації»;

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

3) Міжнародна науково-практична конференція *23–24 вересня 2021 року* «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, на яких була вироблена сучасна теорія управління людськими ресурсами в умовах цифровізації»;

4) 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*»;

5) 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 компетентностей та управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації, надаючи цінний внесок у розуміння та практику цифрового менеджменту та управління людськими ресурсами.

Наукова новизна дослідження управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації полягає в дослідженні нових викликів, можливостей та стратегій, що виникають у зв'язку з швидким розвитком технологій та цифровою трансформацією організацій. Цифрові технології вимагають від працівників нових навичок, таких як цифрова грамотність, аналітичність та здатність до швидкої адаптації до нових інструментів та програм, нових вимог до компетенцій та навичок персоналу. Зміни в технологічній інфраструктурі та робочому середовищі вимагають перегляду підходів до найму та збереження персоналу, включаючи використання

новітніх інструментів рекрутингу та утримання. Впровадження нових технологій може впливати на культуру організації, її структуру та комунікаційні процеси. Дослідження цих змін дозволяє розробити стратегії збереження та підтримки позитивної організаційної культури. Використання аналітики даних може допомогти вдосконалити процеси найму, розвитку персоналу та оцінки результативності, що вимагає розробки нових методів та підходів до аналізу та використання даних. Швидкий розвиток роботизації та автоматизації вимагає перегляду організаційних процесів та структури з метою забезпечення ефективного використання нових технологій та максимізації взаємодії між людьми та машинами. Дослідження в цій області має важливе значення для розуміння та підтримки організацій в умовах швидкого технологічного розвитку та цифрової трансформації.

Теоретичне і практичне значення управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації мають широкий спектр впливу на розвиток сучасних бізнес-структур. Цифрові технології створюють нові вимоги до управління персоналом, що спонукає дослідників розвивати нові теоретичні підходи до аналізу та практики управління людськими ресурсами. Вивчення взаємозв'язку між технологіями та людським фактором: Дослідження в області управління людськими ресурсами в контексті цифровізації сприяє кращому розумінню того, як технології впливають на працю та взаємодію між працівниками та організацією. Практичне значення даного дослідження сприяє виявленню проблем підвищення продуктивності і ефективності роботи, використання цифрових інструментів у сфері управління людськими ресурсами, що дозволяє оптимізувати рутинні процеси, автоматизувати завдання та підвищувати продуктивність персоналу. Цифрові інструменти можуть допомогти створити гнучкі робочі умови, що підтримують зручність та ефективність роботи на різних місцях та часах. Цифрові технології дозволяють ефективно керувати знаннями та розвитком персоналу, забезпечуючи доступ до онлайн-навчальних ресурсів та інструментів для самонавчання. Усі ці аспекти підкреслюють значення вивчення та розвитку

управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Відповідно, дослідження в цій області допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі та досягати більшого успіху у глобальному ринковому середовищі.

Теоретичне значення розробки моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації полягає в тому, що вона допомагає розібратися у впливі цифрових технологій на управління персоналом і визначити оптимальні стратегії для пристосування організації до цих змін. Це сприяє розвитку теоретичних підходів до управління людськими ресурсами та формуванню нових концепцій, що враховують вплив цифрових інновацій.

Практичне значення полягає в тому, що розроблена модель дозволяє організаціям ефективно впроваджувати цифрові технології в управління персоналом, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів і підвищуючи конкурентоспроможність. Це допомагає підвищити ефективність роботи персоналу, знизити витрати на управління персоналом та збільшити задоволеність працівників. Крім того, таке дослідження може слугувати важливим інструментом для менеджерів і керівників, які прагнуть розуміти та впроваджувати інновації в управління людськими ресурсами в своїй організації.

Апробація магістерської роботи знайшла своє відображення у наступних працях :

1. Костенко С. В. Інноваційні засади цифрової трансформації управлінської діяльності. *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, Marijampolės kolegija, 2023. С.42-43.*
<https://marko.lt/mokslines-veikla/>
https://marko.lt/wp-content/uploads/2023/09/Tesis-book_Marijampole_2023_pdf.pdf (Литва, Маріямполь, 23.травня 2023 року)

2. Воронкова В. Г., Костенко С. В. Розширення можливостей цифровізації управлінської діяльності організацій як чинник стабілізації економіки та її сталого розвитку. 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.534-536.
https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf6/zbirnyk_23.pdf

3. 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*, 2023. 484 с.

4. Костенко Сергій. Формування моделі людиноорієнтованого управління в умовах глобалізації і цифровізації. 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.313-317.
http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf

5. Костенко С. В. Концепції цифрового управління як чинник конкурентоспроможності. 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.645-649.

https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf7/zbirnyk_23.pdf

6. Костенко С. В. (науковий керівник д.ф.н. проф. Воронкова В.Г.) Цифровізація управлінської діяльності: цифровий досвід системного адміністрування в країнах ЄС 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. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2022. С. 469-476.

[http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/172\](http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/172)

7. Костенко С. В. Напрями удосконалення цифровізації управлінської діяльності у контексті глобалізації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2023. Т.5. С.219-220. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2023/tom_5_2023_r_k.pdf

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації включають в себе широкий спектр аспектів, які вивчаються та аналізуються в контексті використання цифрових технологій для оптимізації управління персоналом. Дослідження щодо впровадження новітніх цифрових технологій у процеси управління персоналом, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології тощо. Аналіз впливу цифровізації на продуктивність працівників, оптимізацію робочих процесів, а також виявлення найбільш ефективних методів використання цифрових інструментів для досягнення цілей бізнесу. Вивчення потреб у цифрових компетенціях серед працівників, розвиток та навчання персоналу для успішного використання цифрових інструментів та платформ. Дослідження питань забезпечення безпеки цифрових інфраструктур та даних працівників, розробка стратегій та політик забезпечення конфіденційності та захисту від кіберзагроз. Вивчення впливу цифровізації на формати робочого часу, віддалену роботу, гнучкі графіки та інші аспекти організації праці. Аналіз впливу цифровізації на фізичне та психічне здоров'я працівників, виявлення стресових факторів та розробка стратегій їх подолання. Вивчення процесів впровадження цифрових ініціатив та їх впливу на організаційну культуру, комунікацію та лідерство. Дослідження у цих областях допомагає розуміти вплив цифровізації на управління людськими ресурсами та розробляти

стратегії для оптимізації цього процесу з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації [1].

Актуальність вивчення наукових вимірів управління людськими ресурсами в контексті цифровізації організацій важлива з кількох причин: 1) Цифрова трансформація швидко розвивається, що вимагає постійного оновлення знань та стратегій управління персоналом для ефективного використання новітніх технологій. 2) Організації, які успішно інтегрують цифрові інструменти в управління персоналом, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу на ринку, забезпечуючи ефективніше використання людських ресурсів. 3) Впровадження цифрових інструментів може підвищити продуктивність та оптимізувати робочі процеси, що є критичними для досягнення успіху організації. 4) Цифрові технології вносять значні зміни в спосіб, якими працюють організації. Розуміння цих змін та управління ними є ключовими для успішної адаптації до нових умов. 5) Розвиток цифрових компетенцій: Для успішного використання цифрових інструментів управління персоналом необхідні специфічні компетенції та навички. Дослідження у цій області допомагає визначити, які саме навички потрібні та як їх розвивати серед персоналу. Отже, наукові дослідження у цій області є важливими для підтримки організацій у досягненні успіху в умовах швидко змінюваного цифрового середовища [2].

Цифрова трансформація також впливає на організаційну культуру та спосіб спілкування між працівниками. Вивчення цих аспектів дозволяє ефективніше управляти змінами в організації, сприяючи побудові адаптивного середовища, що пристосовується до нових викликів і можливостей. За допомогою цифрових технологій стає можливим впровадження нових форматів роботи, таких як віддалена робота, розподілений графік, а також робота на проектній або тимчасовій основі. Цифрова трансформація також викликає питання етики та відповідальності використання даних працівників та автоматизації процесів. Вивчення цих аспектів допомагає розробляти етичні стандарти та політики, що

забезпечують захист прав та конфіденційність працівників. Використання цифрових інструментів може сприяти підвищенню залученості працівників та забезпеченню їх задоволеності від роботи. Дослідження у цій області допомагає розуміти потреби та очікування сучасних працівників, що сприяє збереженню та розвитку талантів в організації. Наукові дослідження в галузі цифрової трансформації допомагають розробляти стратегії управління персоналом, які відповідають викликам та можливостям цифрової економіки, що дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними та адаптивними до змін [3].

Цифрова трансформація вимагає від працівників усе більшого розуміння та вміння використовувати цифрові інструменти та технології для виконання своїх робочих обов'язків. Приведемо кілька важливих аспектів, які можна врахувати в контексті цифрових компетенцій та навичок:

1) Освоєння цифрових інструментів, що включає в себе знання основних цифрових інструментів, таких як електронна пошта, спеціалізовані програми для роботи з документами, відеоконференції тощо.

2) Розуміння аналізу даних, в основі яких уміння працювати з даними, проводити їх аналіз та отримувати інсайти, є ключовим для багатьох сучасних професій. 3) Освоєння штучного інтелекту та машинного навчання, що включає зростаюче значення цих технологій вимагає від працівників базового розуміння їх принципів та можливостей.

3) Навички кібербезпеки, що розглядаються з огляду на збільшення кількості кіберзагроз, знання принципів кібербезпеки та вміння захищати свої дані стає все більш важливим.

4) Цифрова грамотність та етика, в основі якої уміння працювати з інформацією в інтернеті, оцінювати її достовірність та вміння вести себе етично в онлайн середовищі також має велике значення.

5) Розвиток технологічних навичок, націлених на продуктивність та інноваційність, які можуть бути залежні від умінь працівників ефективно використовувати нові технології та інструменти [4].

Для організацій важливо розробляти стратегії навчання та розвитку цифрових компетенцій серед свого персоналу, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність у цифровій епохі. Такий підхід допомагає підвищити якість роботи та сприяє інноваційному розвитку організації. Усі ці аспекти демонструють актуальність вивчення наукових вимірів управління людськими ресурсами в умовах цифровізації організацій. Таке дослідження допомагає розуміти та використовувати можливості цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей управління персоналом та забезпечення успіху організації [5].

Таблиця 1.1 Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

1	Вимір 2	Зміст та напрямок виміру 3
1.	Оцінка результатів роботи	Аналіз результатів роботи працівників після навчання та впровадження нових цифрових навичок може дати уявлення про їхню ефективність. Це може включати підвищення продуктивності, зменшення часу на виконання завдань, підвищення якості роботи тощо.
2	Опитування та оцінка сприйняття	Проведення опитувань серед працівників щодо їхнього рівня комфорту та впевненості у використанні нових цифрових інструментів може дати уявлення про те, наскільки ефективно вони використовуються в повсякденній роботі.
3	Аналіз ефективності навчання:	Оцінка результатів програм навчання цифровим компетенціям, таких як успішність завершення курсів, покращення рівня знань та навичок, може служити показником їхньої ефективності.
4	Моніторинг та зворотній зв'язок від працівників	Важливо збирати зворотний зв'язок від працівників щодо користування новими цифровими інструментами. Це дозволяє виявляти проблемні моменти та шукати шляхи для їх вирішення.
5	Порівняння зі стандартами та кращими практиками:	Порівняння рівня цифрових компетенцій та навичок з внутрішніми або зовнішніми стандартами може служити ефективним способом оцінки їхньої ефективності та визначення областей для подальшого розвитку.
6	Аналіз впливу на стратегічні цілі організації	Істинна ефективність цифрових компетенцій і навичок вимірюється їхнім внеском у досягнення стратегічних цілей організації, таких як збільшення конкурентоспроможності, підвищення клієнтської задоволеності та зростання прибутковості.

1	2	3
7	Використання цифрових технологій	Дослідження рівня впровадження та використання цифрових технологій в управлінні персоналом може включати аналіз наявності інформаційних систем управління персоналом, автоматизацію процесів рекрутингу та відбору, а також використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень.
8	Продуктивність та ефективність	Оцінка впливу цифрової трансформації на продуктивність та ефективність роботи персоналу може бути проведена через аналіз ключових показників продуктивності, таких як обсяги виробництва, якість виконаної роботи та час, необхідний для виконання завдань.
9	Адаптивність та реакція на зміни:	Оцінка ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації може включати аналіз адаптивності організації до змін у технологічному середовищі та її здатності швидко реагувати на нові виклики.
10	Комунікація та співпраця:	Оцінка впливу цифрових інструментів на комунікацію та співпрацю в організації може включати аналіз рівня спілкування між різними відділами та рівня використання спільних платформ для співпр
11	Розвиток та навчання:	Оцінка ефективності програм навчання та розвитку цифрових навичок може проводитися через аналіз змін у рівні знань та навичок працівників, їхню готовність до використання нових технологій та вплив таких програм на кар'єрний розвиток.

Таблиця 1 (сформована автором)

Комбінування цих методів дозволяє отримати більш повне уявлення про ефективність цифрових компетенцій та навичок у контексті конкретної організації. Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації можуть бути оцінені за допомогою різноманітних методів.

Шляхи оцінки ефективності цих наукових вимірів можуть включати в себе як кількісні, так і якісні методи дослідження, включаючи анкетування, спостереження, інтерв'ю та аналіз документів. Оцінка ефективності є важливим етапом у процесі вдосконалення управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації, що дозволяє організаціям підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей [6].

Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації мають важливе значення з кількох перспектив:

1) Обґрунтованість та об'єктивність рішень, так як наукові дослідження дозволяють збирати та аналізувати об'єктивні дані про ефективність та вплив цифрових ініціатив на управління персоналом. Це допомагає керівництву організації приймати обґрунтовані рішення щодо використання ресурсів та розробки стратегій управління персоналом.

2) Підтримка інновацій так як наукові виміри сприяють ідентифікації нових можливостей для інновацій в управлінні персоналом, таких як впровадження новітніх цифрових технологій чи зміни в організаційній культурі. Це дозволяє організаціям бути більш гнучкими та конкурентоспроможними на ринку [7].

3) Розвиток та навчання персоналу, так як наукові дослідження допомагають визначити потреби персоналу у цифрових навичках та компетенціях. Це сприяє розробці ефективних програм навчання та розвитку, які відповідають потребам організації та сприяють розвитку кадрового потенціалу.

4) Стратегічне управління, так як наукові дослідження надають аналітичну базу для розробки та впровадження стратегій управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям та завданням організації. Це дозволяє підтримувати сталість та досягати успіху в умовах постійних змін.

5) Підвищення конкурентоспроможності, так як наукові виміри допомагають організаціям підвищувати ефективність управління персоналом та використання цифрових технологій, що веде до збільшення конкурентоспроможності на ринку та забезпечення сталого розвитку.

Отже, наукові виміри управління людськими ресурсами грають важливу роль у створенні стратегічних підходів до управління персоналом, що сприяє досягненню успіху та сталості організації в умовах цифрової трансформації, сприяє оптимізації цього процесу з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації [8].

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації включає терміни, поняття та категорії, які визначають основні аспекти управління персоналом у цифровій епохі. Визначимо терміни та поняття, які будуть аналізуватися у контексті цифровізації.

Таблиця 1.2. Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

1	Поняття	Зміст поняття
2		3
1.	Цифрова трансформація	Процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти діяльності організації, включаючи управління персоналом. Цифрова трансформація може включати в себе автоматизацію процесів, впровадження аналітичних інструментів, розвиток електронних систем управління та інші цифрові ініціативи.
2	Електронний кадровий облік	Системи та інструменти для збору, зберігання та обробки інформації про працівників організації. Електронний кадровий облік дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, забезпечуючи швидкий доступ до релевантної інформації.
3	Електронний рекрутинг	- використання цифрових платформ і інструментів для пошуку, привертання та відбору кандидатів на вакансії. Електронний рекрутинг може включати в себе використання веб-сайтів, соціальних медіа, онлайн-тестувань та інших інструментів для залучення та оцінки кандидатів.
4	Цифрова аналітика управління персоналом	Використання аналітичних інструментів та технологій для аналізу даних про працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це може включати аналіз показників ефективності, прогнозування попиту на працю, оцінку ризиків та інші аналітичні завдання.
5	Цифровий менеджмент	Цифровий менеджмент - використання цифрових технологій для організації та проведення навчальних заходів для персоналу організації. Цифровий менеджмент може включати в себе використання електронних платформ для навчання, відео-лекцій, онлайн-курсів та інших навчальних ресурсів. Віддалена робота - форма організації роботи, при якій працівники виконують свої обов'язки з віддаленої локації, зазвичай за допомогою цифрових технологій.

Продовження Таблиці 1.2.

1	2	3
6	Віддалена робота	Віддалена робота стає все більш популярною в умовах цифровізації, що вимагає від управлінців розвитку нових методів керування та організації роботи з віддаленими командами.
7	Цифровий HRM (управління людськими ресурсами)	Використання цифрових технологій для оптимізації процесів управління персоналом, включаючи в себе впровадження HRM-систем, які автоматизують процеси найму, управління ефективністю, навчання та розвитку, а також аналітику HR.
8	Соціальна мережа підприємства (Enterprise Social Network):	Використання цифрових платформ та інструментів для створення внутрішньої соціальної мережі, яка сприяє спілкуванню, співпраці та обміну знаннями серед співробітників організації.
9	Електронна оцінка роботи (e-Performance Management)	Застосування цифрових інструментів для виконання оцінки та контролю ефективності працівників, включаючи в себе онлайн-форми звітності, системи 360-градусної зворотної зв'язку та інші електронні інструменти.
10	Віртуальні команди (Virtual Teams)	Групи працівників, які співпрацюють та виконують проекти з віддалених місць за допомогою цифрових комунікаційних та спільних платформ, що вимагає специфічного підходу до управління та координації.
11	Цифровий емплоєр брендинг (Digital Employer Branding):	Цифровий емплоєр брендинг (Digital Employer Branding): Використання цифрових каналів та технологій для підвищення привабливості організації як роботодавця, включаючи в себе використання соціальних медіа, веб-сайтів, відео-матеріалів та інші цифрові інструменти.
12	Цифрові HR аналітичні платформи	Системи, які забезпечують аналіз даних про персонал організації з метою отримання інсайтів для управління та прийняття стратегічних рішень.
13	Гнучка робоча зайнятість (Gig Economy)	Тренд, коли працівники виконують тимчасові або проектні завдання на основі контрактів замість традиційної постійної зайнятості, що вимагає адаптації стратегій управління персоналом
14	Цифрова комунікація	Це використання цифрових технологій для спілкування між співробітниками організації, керівництвом та клієнтами. Цифрова комунікація може включати в себе електронну пошту, відеоконференції, чати та інші інструменти для обміну інформацією та спілкування.
15	Цифрова безпека	Це набір заходів та політик, спрямованих на захист інформації та даних організації в цифровому середовищі. Цифрова безпека включає в себе захист від кібератак, конфіденційність даних, контроль доступу та інші заходи для забезпечення безпеки інформації.

1	2	3
16	Цифрова культура	Це сукупність цінностей, установ, норм та практик, пов'язаних з використанням цифрових технологій в організації. Цифрова культура сприяє прийняттю та успішному впровадженню цифрових ініціатив, підтримує відкритість до нововведень та навчання, а також сприяє змінам та адаптації до нових технологічних тенденцій.
17	Цифровий HR аналіз	Це використання аналітичних методів та інструментів для розуміння та прогнозування різноманітних аспектів управління людськими ресурсами, таких як попит на робочу силу, ризики втрати персоналу, оцінка ефективності навчання та розвитку, а також виявлення тенденцій на ринку праці.
18	Цифрова інтеграція процесів HR	Це використання цифрових технологій для інтеграції різних процесів управління персоналом в єдину систему. Це може включати автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію різних HR-систем та створення єдиного цифрового середовища для управління персоналом.
19	Цифровий брендінг	Це використання цифрових технологій для створення та підтримки позитивного іміджу роботодавця в онлайн просторі. Цифровий брендінг включає в себе використання соціальних медіа, веб-сайтів, відео та інших цифрових каналів для залучення професійних працівників.

Таблиця 2 (сформована автором)

Ці поняття та терміни становлять основу для розуміння та аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифрової трансформації. Їх розробка та впровадження дозволяють організаціям ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успіху в умовах швидкозмінюючогося ринкового середовища [9].

Як відмічається в авторських матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції, «Цифровізація управлінської діяльності: цифровий досвід системного адміністрування в країнах ЄС», «Цифрове громадянство» – це набір прав і обов'язків, пов'язаних із цифровою сферою, має на меті спростити відносини між громадянами, підприємствами та державним управлінням за допомогою цифрових технологій. Завдяки цифровому громадянству встановлюється право громадян і підприємств на доступ до

всіх даних, документів і послуг, які їх цікавлять, у цифровому режимі, щоб гарантувати спрощення доступу до послуг. Елементи, які відрізняють цифрове громадянство: 1) цифровий доступ: перш за все, для цифрового громадянства необхідна підтримка вільного доступу до технологій; 2) цифрові права та обов'язки: з одного боку, є права, пов'язані, зокрема, з конфіденційністю, обробкою даних і свободою вираження поглядів, з іншого боку, є обов'язки та відповідальність, які передбачають належне використання технології, відповідно до законодавства. Цифрові навички: технології постійно розвиваються, і ринок праці все більше потребує інноваційних цифрових навичок; Цифровий зв'язок: завдяки новим технологіям кожен має можливість спілкуватися та співпрацювати з ким завгодно, з будь-якого місця та в будь-який час; Цифрова комерція: зараз ринок цифровий, і онлайн-покупки стають все більш поширеними, тому необхідно встановити правила для захисту цифрових споживачів; Цифрове здоров'я та благополуччя: нові технології можуть принести користь також у секторі охорони здоров'я (наприклад, електронні записи пацієнтів або цифрові рецепти) [39].

Велику роль в управлінській діяльності керівника відіграє цифрова аналітика в управлінні персоналом, яка означає використання цифрових технологій та аналітичних інструментів для збору, аналізу і використання даних про працівників з метою покращення управління персоналом і прийняття ефективних рішень. Цифрова аналітика в управлінні персоналом - це використання цифрових технологій та аналітичних інструментів для збору, аналізу і використання даних про працівників з метою покращення управління персоналом і прийняття ефективних рішень. Основні аспекти цифрової аналітики в управлінні персоналом включають наступні напрями роботи:

- 1) Цифрові технології дозволяють автоматизувати збір різноманітних даних про працівників, таких як даних про виконану роботу, результати оцінок, час виконання завдань, відгуки тощо [10].

2) Застосування аналітичних інструментів, таких як машинне навчання і штучний інтелект, дозволяє виявляти закономірності, тренди і кореляції в даних про працівників. Наприклад, можна виявити чинники, які впливають на продуктивність, задоволеність роботою, відтік персоналу тощо.

3) На основі аналізу даних можна розробляти прогнози щодо майбутнього поведінки працівників, такі як шанси на звільнення, очікувана продуктивність, потреба в підвищенні кваліфікації тощо.

4) Цифрова аналітика допомагає виявляти слабкі місця і можливості для оптимізації управлінських процесів, таких як рекрутинг, оцінка, розвиток персоналу та утримання талантів.

5) Аналіз даних надає керівництву і кадровим менеджерам обґрунтовані дані для прийняття стратегічних рішень з управління персоналом, таких як розробка програм набору персоналу, розвиток кар'єри, винагороди та компенсації, політики збереження персоналу тощо [11].

6) Цифрова аналітика в управлінні персоналом дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити ризики та приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних. Цифрова аналітика допомагає виявляти слабкі місця і можливості для оптимізації управлінських процесів, таких як рекрутинг, оцінка, розвиток персоналу та утримання талантів.

7) Аналіз даних надає керівництву і кадровим менеджерам обґрунтовані дані для прийняття стратегічних рішень з управління персоналом, таких як розробка програм набору персоналу, розвиток кар'єри, винагороди та компенсації, політики збереження персоналу тощо. В цілому, цифрова аналітика в управлінні персоналом дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити ризики та приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних [12].

В основі управління персоналом на підприємстві чи в організації відіграє електронний кадровий облік, що включає систему обліку та управління даними про працівників компанії, яка здійснюється з

використанням електронних технологій і програмного забезпечення. Основна мета електронного кадрового обліку полягає в автоматизації процесів управління персоналом, покращенні ефективності та забезпеченні доступу до актуальних даних про працівників. Основні складові електронного кадрового обліку включають зберігання основних даних про працівників, що включає особисту і контактну інформацію, дані про позиції, що займалися, кваліфікацію, дати прийняття на роботу та звільнення, інформацію про заробітну плату і винагороди, а також інші важливі дані. Електронний кадровий облік дозволяє автоматизувати процеси, такі як набір персоналу, оцінка працівників, навчання та розвиток, винагороди та компенсації, а також процедури звільнення [13].

Система здатна генерувати звіти та аналітичні дані щодо різних аспектів управління персоналом, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та виявляти тренди. Електронні системи кадрового обліку мають вбудовані механізми захисту даних для забезпечення їх конфіденційності та захисту від несанкціонованого доступу. Система може надавати доступ до інформації про персонал різним категоріям користувачів відповідно до їхніх прав та ролей в організації. В цілому, електронний кадровий облік допомагає підвищити ефективність управління персоналом, зменшити адміністративні витрати та покращити якість прийняття управлінських рішень. Цифровий HRM (управління людськими ресурсами) - це використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом в організаціях. Це включає в себе використання різноманітних програмних продуктів, платформ та онлайн-інструментів для керування різними аспектами життєвого циклу працівника, від найму до відходу з організації [14].

Основні компоненти цифрового HRM включають в себе:

- 1) Системи управління кадровими даними (HRIS) дозволяють збирати, зберігати та керувати різноманітною інформацією про співробітників, таку як особисті дані, дані про зайнятість, заробітну плату, відпустки, стаж тощо.

2) Системи управління професіоналами допомагають в рекрутингу, розвитку та утриманні талантів. Вони включають в себе функціонал для пошуку кандидатів, ведення бази даних кандидатів, планування кар'єрного розвитку, оцінки та оцінки працівників тощо [15].

3) Електронні системи управління відпустками і відпрацьованим часом дозволяють співробітникам подавати заявки на відпустки, відстежувати відпрацьований час, моніторити відсутність і т. д.

4) Цифрові платформи надають можливості для навчання та розвитку працівників через відеоуроки, курси, вебінари тощо [16].

Таким чином, цифрові інструменти надають можливості для аналізу даних про персонал та створення звітів, які допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення з управління персоналом. Використання цифрового HRM дозволяє організаціям підвищити ефективність управління персоналом, покращити комунікації, зменшити адміністративні витрати та підвищити задоволеність працівників.

1.3 Методологія аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Методологія аналізу управління людськими ресурсами (HRM) в організації в умовах цифровізації може включати наступні етапи:

1) Аналіз потреб в основі якого оцінка потреб у цифрових інструментах та технологіях в області управління персоналом. Це включає визначення ключових функцій, які можуть бути автоматизовані або оптимізовані за допомогою цифрових засобів [17].

2) Огляд існуючих систем, націлене на проведення аналізу існуючих HRM-систем та технологічних рішень в організації для визначення їх ефективності, проблем та потенційних можливостей для вдосконалення.

3) Вибір технологій, що включає визначення оптимальних цифрових інструментів та платформ для впровадження в організації на основі вимог і потреб управління персоналом.

4) Розробка стратегії впровадження, що включає створення плану впровадження цифрових інструментів, включаючи кроки, часові рамки, ресурси та відповідальність за виконання.[18].

5) Впровадження і інтеграція, націлене на реалізацію обраної стратегії, включаючи налаштування та налагодження цифрових систем, інтеграцію з існуючими системами та навчання персоналу. 5)

Постійний моніторинг ефективності впроваджених цифрових інструментів, збір фідбеку від користувачів та аналіз результатів для вдосконалення процесів управління персоналом. 6) Постійне вдосконалення, в основі якого неперервний процес аналізу та оптимізації цифрових HRM-процесів з метою вдосконалення ефективності та відповідності стратегічним цілям організації [19].

Ця методологія допомагає організаціям впроваджувати та ефективно використовувати цифрові інструменти для управління персоналом в умовах цифрової трансформації, що проаналізовано у (Табл 1.3)

Таблиця 1.3. Методи аналізу управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

1	Метод	Зміст методу та його спрямованість
1	2	3
1.	SWOT-аналіз цифрового HRM	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Це дозволяє оцінити, наскільки готова організація до цифрової трансформації управління персоналом.
2	Аналіз вартості і користі (Cost-Benefit Analysis)	Оцінка витрат на впровадження та експлуатацію цифрових HRM-систем порівняно з очікуваними користями і ефективністю.
3	Аналіз процесів бізнесу (Business Process Analysis):	Дослідження та аналіз існуючих процесів управління персоналом для визначення можливостей для автоматизації та оптимізації через використання цифрових інструментів.
4	Оцінка вимог і потреб користувачів	Збір вимог та фідбеку від користувачів (HR-спеціалістів, керівників, працівників) щодо функціональності, зручності використання та інших аспектів цифрових HRM-інструментів.

Продовження таблиця 1.3.

1	2	3
5	Аналіз даних	Використання аналітичних методів для обробки і аналізу даних про персонал з метою виявлення трендів, патернів, аномалій та можливостей для оптимізації управління персоналом.
6	Порівняльний аналіз конкурентів	Вивчення та аналіз цифрових HRM-практик конкурентів для виявлення кращих підходів та можливостей для вдосконалення власних процесів.
7	Аналіз ризиків	Ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з впровадженням та експлуатацією цифрових HRM-систем, і розробка стратегій їх управління та мінімізації.
8	Аналіз інтеграції з іншими системами:	Оцінка можливостей і потреб інтеграції цифрових HRM-систем з іншими ключовими системами організації, такими як система управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та інші.
9	Аналіз впливу на культуру організації:	Оцінка того, як впровадження цифрових інструментів впливає на корпоративну культуру, сприйняття змін серед персоналу та готовність до нововведень
10	Аналіз безпеки і конфіденційності даних	Оцінка потенційних загроз безпеці та конфіденційності даних в контексті використання цифрових HRM-систем, розробка стратегій захисту даних та дотримання вимог законодавства щодо конфіденційності.
11	Аналіз впливу на ефективність бізнесу:	Оцінка впливу впровадження цифрових HRM-інструментів на загальну ефективність бізнесу, включаючи показники продуктивності, задоволення клієнтів, зменшення витрат та інші.
12	Аналіз впровадження штучного інтелекту і аналітики даних:	Оцінка можливостей та викликів, пов'язаних з використанням штучного інтелекту та аналітики даних у цифровому управлінні персоналом, включаючи розробку стратегій використання, етичних аспектів та впливу на робочий процес.
13	Аналіз інтеграції з мобільними технологіями:	Оцінка можливостей використання мобільних технологій для підтримки цифрових HRM-систем та підвищення доступності та зручності використання для працівників.

Таблиця 3 (сформована автором)

Методи аналізу управління персоналом допомагають здійснювати глибокий та систематичний аналіз управління персоналом в умовах цифрової трансформації організацій. Ці методи допомагають здійснювати комплексний та детальний аналіз управління персоналом в контексті цифрової трансформації, враховуючи різноманітні аспекти та вимоги організації [20].

Загальнофілософські методи аналізу управління персоналом включають:

1) Метод тлумачення текстів та ситуацій, який може застосовуватися для розуміння соціальних і культурних аспектів управління персоналом в цифровому середовищі [21].

2) Дослідження історичного розвитку управління персоналом та аналіз його еволюції в контексті цифрової трансформації.

3) Вивчення моральних аспектів управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, включаючи питання приватності даних, справедливості та довіри [22].

`Специфічні методи:

1) Використання математичних та статистичних методів для аналізу великих обсягів даних про персонал з метою виявлення закономірностей та трендів.

2) Застосування математичних моделей для оптимізації процесів управління персоналом, таких як розподіл ресурсів, розробка графіків роботи тощо [23].

3) Вивчення соціальних взаємодій та відносин в організації з метою розуміння впливу цифрової трансформації на робочий колектив.

4) Вивчення психологічних аспектів управління персоналом, таких як мотивація, задоволеність роботою, ефективність комунікації тощо в контексті цифрової робочої середовища.

5) Використання методів та інструментів проектного управління для впровадження цифрових інновацій в області управління персоналом.

6) Розгляд аспектів цифрової трансформації в контексті сучасних філософських концепцій, таких як онтологія технологій, етика і технології, філософія людини та машин.

7) Розгляд проблем та викликів управління людськими ресурсами через призму філософських концепцій, таких як гуманізм, соціальна справедливість, індивідуалізм та колективізм [24].

Специфічні методи: 1) Метод компетенційного аналізу в основі якого оцінка компетенцій працівників та їх відповідність вимогам цифрової економіки та розвитку технологій. 2) Метод оцінки технологічних здібностей персоналу, націлений на визначення рівня технологічних знань та навичок працівників для визначення потреб у навчанні та розвитку. 3) Метод гейміфікації в управлінні персоналом, в основі якого використання елементів гри для стимулювання працівників, мотивації та підвищення їхньої участі у процесах управління персоналом. 4) Метод інтерв'ю та спостереження, в основі якого проведення інтерв'ю та спостереження за працівниками з метою збору інформації про їхні потреби, проблеми та вплив цифрових інструментів на робочий процес [25]. 5) Метод інтерактивного навчання, що включає використання інтерактивних навчальних платформ та онлайн-курсів для навчання персоналу новим технологіям та цифровим інструментам. 6) Використання статистичних методів для аналізу великих обсягів даних про персонал з метою виявлення закономірностей, трендів та патернів. 7) Системний метод дозволяє всі розрізнені факти привести в систему та розглядає організацію як складний соціальний організм. Ці методи дозволяють здійснювати глибокий та всебічний аналіз управління персоналом в умовах цифровізації, враховуючи як загальнофілософські принципи, так і конкретні технологічні аспекти. Ці методи допомагають розуміти, аналізувати та ефективно управляти різними аспектами управління персоналом у контексті цифрової трансформації організацій [26].

Таким чином, загальнофілософські та специфічні методи аналізу управління людськими ресурсами (УЛР) в умовах цифровізації включають розглядання підходів та концепцій до управління людськими ресурсами з філософської перспективи, враховуючи етичні, соціальні та культурні аспекти цифрової трансформації. Розгляд системи управління людськими ресурсами як складної системи сприяє вивченню взаємозв'язків та взаємодії між її складовими елементами з урахуванням цифрових технологій. Досліджування можливостей автоматизації та оптимізації процесів

управління персоналом за допомогою цифрових інструментів враховує переваги та обмеження впровадження; аналіз впливу використання ШІ в процесах рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу на ефективність та якість управління людськими ресурсами. Аналіз гнучких методів роботи (Agile) включає вивчення можливостей використання методологій Agile в управлінні персоналом з урахуванням цифрової трансформації для підвищення ефективності та реактивності. Таким чином, аналіз використання ключових показників ефективності (KPI) та метрик управління персоналом у контексті цифровізації, включаючи їхню релевантність та достатність; вивчення впливу цифровізації на корпоративну культуру, виявлення нових цінностей, принципів та практик управління персоналом [27]. Аналіз даних та Big Data включає використання аналітичних методів для обробки великих обсягів даних з метою виявлення трендів, закономірностей та прогнозування змін у сфері управління людськими ресурсами. Ці методи дозволяють глибше розуміти та аналізувати процеси управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації, враховуючи як загальнофілософські, так і специфічні аспекти цієї трансформації [28].

Висновок до розділу 1

У розділі досліджено наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; проаналізовано поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації;

розкрито методологію аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. У розділі проаналізовано теоретико-методологічні аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Вивчення даної теми виявило, що цифрові технології значно впливають на процеси управління персоналом та вимагають адаптації традиційних методів до нових реалій [29].

Особлива увага була приділена аналізу викликів, що виникають в зв'язку з цифровою трансформацією, таких як зміни в культурі організації,

необхідність постійного навчання та розвитку персоналу, забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних. Було виявлено, що успішне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації вимагає не лише технологічної компетентності, але й розвинених м'яких навичок у керівників, таких як комунікація, співпраця та лідерство. Загальний висновок полягає в тому, що для успішного функціонування організації в умовах цифровізації необхідно поєднувати передові технології з ефективним управлінням людськими ресурсами, активно розвивати організаційну культуру, сприяти навчанню та професійному розвитку працівників, а також забезпечувати захист кібербезпеки та конфіденційності даних.

Важливо підкреслити, що управління людськими ресурсами в умовах цифровізації потребує стратегічного підходу, спрямованого на створення гнучкої та адаптивної організаційної структури. Це означає, що менеджмент повинен бути готовий до постійних змін і вміти швидко реагувати на нові виклики та можливості, які привносить цифрова трансформація. Крім того, належне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації передбачає розвиток відкритої та інклюзивної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та постійному вдосконаленню [30].

Компанії, які створюють сприятливе середовище для розвитку своїх працівників та підтримують їхню креативність та ініціативу, мають більші шанси на успіх у цифрову епоху. Загалом, в умовах швидкої технологічної зміни та зростаючої конкуренції, важливо враховувати, що людські ресурси залишаються ключовим активом будь-якої організації [31]. Це підкреслює необхідність постійної уваги до розвитку та підтримки персоналу, з метою досягнення стратегічних цілей організації в умовах цифрової економіки. успішне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації передбачає активне використання аналітичних інструментів та даних для прийняття рішень. Аналіз даних професійної діяльності працівників може допомогти ідентифікувати ключові компетенції, визначати потреби у навчанні та розвитку, а також оптимізувати процеси управління персоналом. Крім того,

управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення комунікації та співпраці між працівниками, особливо в умовах розподіленої роботи та віддалених команд. Важливо враховувати етичні аспекти цифровізації в контексті управління людськими ресурсами, зокрема забезпечення конфіденційності та приватності персональних даних працівників, а також визначення етичних стандартів використання технологій у відносинах з персоналом [32].

Отже, управління людськими ресурсами в умовах цифровізації є складним та багатогранним процесом, який вимагає інтеграції нових технологій, розвитку культури та етичних цінностей організації, а також постійного удосконалення управлінських практик з метою забезпечення успішності та сталого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Управління людськими ресурсами (HR) в умовах цифровізації стає все більш важливим і складним завданням для організацій у всьому світі. Зарубіжний досвід у цій області включає в себе ряд стратегій та підходів, спрямованих на оптимізацію роботи з персоналом та адаптацію до нових вимог цифрової епохи. Зарубіжні компанії активно використовують різноманітні HR-технології, такі як системи управління кадрами (HRIS), хмарні платформи для роботи з персоналом, мобільні додатки для HR-процесів тощо. Великі дані використовуються для аналізу різноманітних аспектів управління персоналом, таких як рекрутинг, збереження та розвиток персоналу, оцінка ефективності тощо. Аналітичні інструменти дозволяють приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення [33].

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, автоматизовані системи відбору кандидатів (ATS), відеоінтерв'ю, допомагають підвищити ефективність процесів рекрутингу та відбору кандидатів. Організації використовують цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу, такі як онлайн-курси, відео-матеріали, мобільні додатки для навчання тощо. В умовах цифровізації все більше компаній впроваджують гнучкі графіки роботи та віддалену роботу. Це вимагає нових стратегій управління персоналом, зокрема, щодо мотивації, оцінки продуктивності та забезпечення комунікації між командами. Цифрові технології допомагають підтримувати та зміцнювати корпоративну культуру, створюючи спеціальні платформи для

спілкування, спільних ініціатив, відділів корпоративної комунікації тощо [34].

Цифрові технології прискорюють темпи змін в бізнесі. Управління цими змінами стає ключовим завданням для HR-менеджерів, і вони використовують різні методи та інструменти, щоб забезпечити успішну адаптацію персоналу до нових умов. Ці аспекти відображають лише частину зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Важливо постійно вдосконалювати підходи та впроваджувати нові інноваційні рішення, щоб ефективно відповідати на зміни у сучасному бізнес-середовищі [35].

Цифрові інструменти полегшують співробітництво та комунікацію в організації. Вони дозволяють співробітникам легко спілкуватися, обмінюватися ідеями та спільно працювати над проектами, незважаючи на фізичну відстань.

Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації включає в себе автоматизацію рутинних процесів, таких як обробка заяв на відпустки, облік робочого часу, проведення навчань та оцінка працівників. Це дозволяє відштовхувати більше часу для стратегічного планування та розвитку персоналу. У зв'язку зі зростанням використання цифрових технологій управління персоналом, зростає і важливість етики та безпеки даних.

Організації повинні використовувати найкращі практики для захисту конфіденційності та приватності персональної інформації співробітників. В умовах цифровізації організаціям потрібні лідери, які можуть вести компанію через зміни та стимулювати інновації. HR-відділи відіграють ключову роль у розвитку лідерства та культури інновацій, шляхом створення програм розвитку та підтримки лідерів та інноваторів. Заавдяки цифровізації робочий ринок стає все більш глобальним та диверсифікованим. HR-відділи повинні вміло керувати цими змінами, забезпечуючи ефективне співробітництво між різними культурами та міжнародними командами. Усі ці аспекти зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

відображають комплексний підхід до впровадження цифрових технологій в управління персоналом, який спрямований на підвищення продуктивності, ефективності та задоволеності співробітників [36].

Зважаючи на різноманітність країн та культур, концепції управління людськими ресурсами в умовах цифровізації можуть виявлятися різними в різних частинах світу.

В США, багато компаній активно використовують технології для залучення, розвитку та збереження талантів. ATS (автоматизовані системи відбору кандидатів) широко використовуються для оптимізації процесів рекрутингу. Концепція "employee experience" стає все більш популярною, де компанії фокусуються на створенні позитивного досвіду для співробітників за допомогою цифрових інструментів та платформ [37].

У країнах Європи, таких як Нідерланди та Німеччина, акцент часто робиться на високій якості життя та балансі роботи та особистого життя. Цифрові інструменти використовуються для покращення цих аспектів, наприклад, за допомогою систем дистанційної роботи та гнучких графіків. В Японії, де традиційність і сучасність часто поєднуються, HR-відділи використовують цифрові технології для полегшення традиційних процесів, таких як підбір кандидатів та розвиток персоналу.

Концепція "karoshi" (перевтома на роботі) є важливою в контексті управління робочим часом та забезпечення здоров'я та благополуччя працівників [38].

В Китаї, де швидкість інновацій та цифрового розвитку вражає, HR-відділи шукають шляхи використання штучного інтелекту для ефективного управління персоналом. Підвищення уваги до розвитку навичок майбутнього (наприклад, навичок в сфері інформаційних технологій та цифрової грамотності) стає важливим аспектом управління людськими ресурсами.

Ці концепції та підходи відображають різноманітність підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифровізації в різних країнах. Залежно від культурних, економічних та соціальних контекстів, організації

розвивають та адаптують свої стратегії для відповіді на виклики та можливості цифрової епохи.

Зарубіжний досвід свідчить, що зважаючи на динамічний характер цифрової трансформації та різноманіття управлінських культур у кожній країні, важливо розглянути інші аспекти та концепції, які можуть бути важливими для управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. У світі, що швидко змінюється, компанії повинні бути готові до постійних змін. Управління цими змінами, особливо коли вони стосуються впровадження нових цифрових технологій, вимагає стратегічного планування, комунікації та підтримки з боку керівництва. Умови цифровізації створюють нові можливості для інновацій та творчості. Управління персоналом повинно сприяти розвитку культури, де співробітники відчуються затятично стимульованими до пропонування та впровадження новаторських ідей. Умови цифровізації часто призводять до переосмислення традиційних організаційних структур. Компанії стають більш гнучкими та адаптивними, використовуючи наприклад методи Agile або гібридні моделі роботи [39].

В умовах цифровізації зростає значення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. HR-відділи повинні співпрацювати з іншими підрозділами організації для розробки та впровадження стратегій кібербезпеки та обізнаності співробітників у цьому питанні. В умовах швидкої цифровізації робоча сила повинна набувати нових навичок та адаптуватися до змін. HR-відділи повинні розробляти програми навчання та розвитку, спрямовані на навчання цифровим та технологічним навичкам.: Цифрові технології можуть призвести до нових видів ризиків, таких як порушення конфіденційності даних чи кібератаки. HR-відділи повинні бути відповідальними за забезпечення відповідності з усіма законодавчими вимогами та захисту персональних даних співробітників. Ці аспекти демонструють, що управління людськими ресурсами в умовах цифровізації стає складнішим та більш різноманітним завданням, яке вимагає інтеграції різноманітних стратегій та підходів з різних сфер управління [40].

Цифрова трансформація також ставить питання щодо організації робочого простору та забезпечення його ефективності та комфорту для співробітників. HR-відділи співпрацюють з інженерами та дизайнерами, щоб створити робочі простори, які сприяють продуктивності та здоров'ю працівників. З увіходом цифрових технологій у робоче життя зростає імператив забезпечення ментального благополуччя співробітників. HR-відділи розробляють програми психологічної підтримки, навчання стресоустойчивості та сприяння здоровому балансу роботи та особистого життя. В умовах цифрової економіки, HR-відділи розвивають партнерські зв'язки зі стартапами та інноваційними компаніями для доступу до нових ідей, технологій та талантів, що може стати ключовим конкурентним перевагою. Зростання конкуренції на ринку праці в умовах цифрової трансформації вимагає розробки стратегій залучення та утримання талантів. HR-відділи працюють над створенням привабливих умов праці, кар'єрного розвитку та програм компенсації, щоб залучити та утримати найкращі кадри. Умови цифрової трансформації можуть призвести до глобалізації робочого ринку та росту мультикультурних команд. HR-відділи розробляють стратегії та програми для ефективного управління різноманітністю та підтримки культурного різноманіття в організації. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації стає все більш складним та багатограним процесом, що вимагає інтеграції різноманітних стратегій та підходів для забезпечення успіху організації в цифровому віці [41].

Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації відображає величезні можливості та виклики для організацій у всьому світі. Стратегії та підходи, які використовуються в цій області, постійно змінюються та вдосконалюються, враховуючи швидкі зміни технологій, культурних тенденцій та економічних умов. Загальний висновок полягає в тому, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає комплексного підходу та поєднання різноманітних стратегій, включаючи використання передових технологій, розвиток лідерства, створення

сприятливого робочого середовища, співпрацю зі стартапами та інноваційними компаніями, а також управління міжкультурною комунікацією [42].

Навички та підходи, розроблені в контексті управління персоналом в умовах цифровізації, не лише сприяють успішності організацій, але й допомагають підтримувати високий рівень задоволеності співробітників, стимулюючи їхній розвиток та залучення. Тільки засвоюючи ці принципи та пристосовуючись до нових викликів, організації можуть зберегти конкурентоспроможність та досягти успіху в цифровій ері.

«Для позначення цифровізації управлінської діяльності в зарубіжних країнах введено ряд термінів, як цифрова трансформація, Індустрія 4.0, цифровізація та цифрова економіка, глобальна цифровізація. Цифровізація вже принесла результати у фізичному виробництві та виробництві, пропонує можливість змінити модель управління від жорсткості соціально-технічних систем до гнучкості соціально-культурних систем. Виробничі процеси у цифровому середовищі переходять на поєднання фізичних конвеєрних ліній з підтримкою роботів і доповнених системою управління штучним інтелектом»

2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Діагностика проблем з правовідносинами персоналу у цифрову епоху може бути складною, але вона вкрай важлива для забезпечення ефективності та збереження законності в організації. Перш ніж діагностувати проблеми, важливо ретельно проаналізувати всі правові документи, що регулюють відносини з персоналом, такі як трудові договори, політики зайнятості, регламенти тощо[1].. Порівняти існуючі правові норми з практикою в

організації. Чи дотримуються вони всіх вимог? Чи існують ризики порушення прав персоналу? Провести аудит трудових процесів та процедур для виявлення можливих проблемних ситуацій. Це може включати процеси найму, звільнення, оцінки роботи, конфліктів тощо. У зв'язку зі збільшеним регулюванням у сфері захисту даних важливо переконатися, що організація дотримується всіх вимог, наприклад, щодо GDPR. Культура організації може відігравати важливу роль у формуванні правових проблем. Переконайтеся, що в організації панує атмосфера відкритості, поваги до прав працівників та відповідальності. Важливо мати змогу консультуватися з юридичними експертами у випадках необхідності вирішення складних правових питань. На основі виявлених проблем розробіть план заходів щодо вдосконалення правової діяльності в організації. Переконайтеся, що персонал організації розуміє свої права та обов'язки шляхом надання навчання та консультацій [43].

Діагностика проблем правовідносин з персоналом у цифровій епоху вимагає комплексного підходу та співпраці між різними департаментами організації, включаючи кадрове управління, юридичний відділ та вище керівництво. Умови цифровізації суттєво впливають на управління людськими ресурсами в організаціях, вносячи як нові можливості, так і нові виклики. Діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах цифровізації може включати наступні аспекти [44].

Таблиця 2.1 Діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

	Проблема	Зміст та характеристика проблеми
1	2	3
.1	Технологічні зміни	Однією з основних проблем може бути недостатня готовність персоналу до використання нових цифрових інструментів та технологій. Це може включати недоцільне використання доступних інструментів або недостатню компетентність персоналу у сфері цифровізації.
2	Зміна корпоративної культури	Цифрові трансформації можуть потребувати перегляду корпоративної культури та встановлення нових цінностей, спрямованих на інновації, співпрацю та відкритість до змін.
3	Управління змінами	Впровадження нових цифрових процесів може вимагати ефективного управління змінами, зокрема відповідного залучення персоналу до процесу змін, навчання та підтримки.
4	Проблеми з конфіденційністю та безпекою даних	З цифровізацією пов'язані ризики щодо конфіденційності та безпеки даних. Організаціям потрібно виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з захистом даних, а також забезпечувати відповідність з вимогами щодо захисту персональних даних.
5	Цифрова навичковість	Зміна навичок та компетенцій персоналу може стати важливою проблемою. Деякі члени персоналу можуть відчувати труднощі у засвоєнні нових цифрових навичок, що може впливати на їхню продуктивність та задоволеність роботою.
6	Розвиток лідерства	В умовах цифровізації може змінюватися роль лідерства в організації. Керівники повинні мати розуміння цифрових технологій та вміти ефективно керувати цифровими змінами.
7	Аналіз даних та прийняття рішень	Організаціям може бути складно впроваджувати аналітичні інструменти та використовувати дані для прийняття стратегічних рішень.
8	Залучення та утримання талантів	В умовах цифрової економіки конкуренція за таланти стає ще більшою. Організаціям потрібно активно залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, а також розробляти стратегії розвитку кар'єри та стимулювання персоналу.

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3
9	Гнучкість та адаптивність	Цифрова економіка вимагає від організацій гнучкості та швидкого реагування на зміни. Проблемою може бути недостатня готовність персоналу до адаптації до нових умов та швидкого прийняття інновацій.
10	Етичні питання та робота з даними	Організації повинні розвивати етичні стандарти щодо збору, обробки та використання даних у цифровій епохі. Недотримання етичних принципів може призвести до негативних наслідків для репутації організації та втрати довіри співробітників та клієнтів.
11	Бюрократія та паперова робота	Цифрові трансформації можуть допомогти у зменшенні бюрократії та оптимізації процесів, але водночас можуть виникати проблеми з переходом від паперової до цифрової роботи та впровадженням ефективних цифрових інструментів.
12	Віддалена робота та віртуальні команди	Умови цифровізації можуть призвести до зростання віддаленої роботи та використання віртуальних команд. Проблемами можуть стати ефективне керування віддаленими співробітниками, забезпечення комунікації та співпраці між членами команди, а також збереження корпоративної культури.

Таблиця 2.1 (сформована автором)

Для діагностики цих проблем можуть використовуватися методи аудиту організаційних процесів, опитування персоналу, аналіз даних про ефективність роботи та інші інструменти управління якістю та ефективністю організаційного управління. Після виявлення проблем важливо розробити та впровадити стратегії для їх вирішення з метою забезпечення успішної цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності організації. Загалом, виявлення та розв'язання проблем управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння взаємозв'язку між технологіями, організаційною культурою та людським фактором [45].

«Якщо цифрова трансформація хоче досягти успіху та процвітати, вона повинна мати можливість структурувати інформацію про діяльність у єдину семантичну область, так зване «семантичне ядро», а потім створювати

людські ресурси відповідно до вимог логіки обробки на основі детальної семантики, створювати цифрові послуги на основі вимог до навичок людини у контексті взаємопов'язаних комунікацій. Органам влади терміново необхідно адаптуватися до розвитку цифрової економіки, активно використовувати цифрові технології, прискорювати цифрову трансформацію, комплексно вдосконалювати можливості цифрового управління та прискорювати перехід до цифрового інтелекту, щоб підвищити корпоративну конкурентоспроможність і досягти сталого розвитку» [39].

Таким чином, діагностика проблем правовідносин з персоналом у цифрову епоху є важливим етапом для забезпечення ефективності та дотримання законності в організації. Цей процес включає аналіз правової бази, оцінку відповідності, аудит процесів та процедур, аналіз комплаєнсу з GDPR та іншими правовими вимогами, оцінку культури організації, залучення юридичних експертів, формування плану вдосконалення та організацію навчання та підтримки персоналу. Висновок полягає в тому, що для ефективного управління правовідносинами з персоналом у цифрову епоху необхідно проводити систематичну діагностику, виявляти проблеми та розробляти стратегії їх вирішення. Це допоможе не лише забезпечити дотримання законодавства, а й створити сприятливі умови для розвитку бізнесу та підвищення задоволеності персоналу [46]..

2.3 Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Розробка моделі управління людськими ресурсами (HR) в організації в умовах цифровізації є ключовим завданням для забезпечення успішності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному світі. Розробку моделі

управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації слід розпочати :

1) з аналізу потреб і можливостей поточного стану організації, її бізнес-моделі, стратегії та цілей; визначити, які ресурси, компетенції та технології будуть потрібні для досягнення мети організації в умовах цифрової трансформації [47];

2) розробити перелік ключових компетенцій та навичок, які потрібні співробітникам для успішної роботи в цифровому середовищі. Врахувати технологічні зміни та інновації, які впливають на вимоги до персоналу;

3) розглянути впровадження сучасних HR-технологій, таких як системи управління персоналом (HRIS), електронні системи навчання та розвитку, аналітика даних про персонал тощо.

Це допоможе автоматизувати багато процесів та забезпечити більш ефективне управління персоналом; рахувати змінність та необхідність адаптації в управлінні персоналом; розробити гнучкі методи роботи, що дозволяють пристосовуватися до швидко змінюючогося середовища;

4) створити стратегії залучення та збереження талантів у цифровій епохі, розробити привабливі програми навчання, розвитку та кар'єрного зростання, а також вивчіть можливості для роботи на відстані та гнучкого графіку роботи.

5) встановити систему моніторингу та аналізу результатів управління людськими ресурсами в організації; використовувати дані для постійного вдосконалення стратегій та процесів HR [48];

6) забезпечити підтримку та залучати вище керівництво організації у розробці та впровадженні моделі управління HR в умовах цифровізації. Їхнє сприяння може значно полегшити процес та забезпечити успішні результати.

Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації вимагає комплексного підходу та уваги до деталей, щл допоможе організації ефективно використовувати потенціал свого персоналу та досягати стратегічних цілей в умовах швидко змінюючогося бізнес-

середовища. «Цифрове управління стосується інтеграції та застосування інформаційних технологій управлінськими структурами для відкриття основного ланцюга даних на основі широкого агрегування даних, оптимізації інтеграції та аналізу вартості, оптимізації, інновацій, реконструкції прийняття корпоративних стратегічних рішень. Держава всіляко підтримує цифрове управління промисловими підприємствами. цифровій трансформації та модернізації, заохочувала та підтримувала підприємства у впровадженні цифрового управління, зробила низку загальних заходів здійснювати цифрове управління» [39].

Зважаючи на те, що цифрові технології впливають на різні аспекти управління персоналом, модель управління людськими ресурсами в умовах цифровізації має бути адаптованою до нових викликів та можливостей. В розробку моделі управління управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації можуть бути включені:

1) Заснована на даних стратегія, в основі якої аналітика даних для прийняття управлінських рішень щодо рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, оцінки робочої продуктивності та задоволеності співробітників. Заснована на даних стратегія дозволить вам більш ефективно використовувати ресурси та прогнозувати потреби в персоналі [49].

2) Цифрові інструменти для комунікації та зв'язку, такі як корпоративні портали, чати та соціальні мережі в організації для полегшення комунікації між співробітниками та управлінням. Це дозволить підтримувати зв'язок в умовах розподіленого робочого процесу та забезпечити ефективну обмін інформацією.

3) Розвиток цифрової культури, що сприяє використанню цифрових інструментів та інновацій в роботі, що включає навчальні програми та тренінги з цифрових навичок для персоналу та поширюйте цифрову культуру в організації [50].

4) Забезпечення кібербезпеки, націленої на захист даних та кібербезпеку в умовах цифровізації. Розробіть політики та процедури щодо

захисту конфіденційної інформації та використання цифрових інструментів у відповідності до стандартів безпеки.

5) Агільний підхід до управління, в основі якого принципи агільного управління для швидкого реагування на зміни та впровадження нових ідей та ініціатив в організації. Агільний підхід дозволяє ефективно пристосовуватися до динаміки бізнес-середовища та забезпечує швидкий впровадження інновацій.

Розробка моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає глибокого розуміння як технологічних можливостей, так і людського фактору. Це включає в себе створення сприятливого середовища для використання цифрових інструментів, розвитку культури організації та захисту даних у відповідності до вимог кібербезпеки. цифровізації також може надати корисних вказівок [51].

Проаналізуємо деякі аспекти, які можуть бути включені до моделі, засновані на зарубіжному досвіді:

1) Гнучка організаційна структура, в основі якої тенденція до переходу від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких та адаптивних організаційних моделей. Використання гнучких структур дозволяє краще відповідати на зміни в бізнес-середовищі та підтримувати інновації.

2) Зосередження на емпатії та психологічному благополуччі, що свідчить про те, що більшість успішних моделей управління HR акцентують на психологічному благополуччі та емпатії відносно потреб та вимог персоналу. Створення підтримуючого та вдячного середовища допомагає залучити таланти та підтримувати їх продуктивність [52].

3) Співробітництво та творча колаборація, в основі якої модель, яка сприяє співробітництву та колаборації між різними відділами та командами в організації. Це сприяє обміну ідеями, збільшує інноваційність та стимулює розвиток.

4) Забезпечення рівності та включеності, націленої на створення моделі, що підтримує рівні можливості та включеність у всіх аспектах

управління персоналом. Це включає в себе розробку політик рівного доступу до можливостей кар'єрного зростання та захист від дискримінації.

5) Фокус на розвитку навичок майбутнього, що включає врахування потреб у навичках майбутнього при розробці програм навчання та розвитку. Це може включати цифрові навички, навички управління даними, креативне мислення та інші ключові компетенції [53].

б) Постійне вдосконалення та адаптація, в основі якої модель управління HR повинна бути гнучкою та постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Постійне вдосконалення та ітеративний підхід дозволяють забезпечити ефективне управління персоналом в умовах швидкозмінюючогося світу. Зарубіжний досвід може надати цінних вказівок щодо формування моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації [54].

Важливо бути готовим до адаптації та використання кращих практик з усього світу для досягнення успіху в управлінні персоналом.

Зміст моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації включає:

1) Акцент на розвитку лідерів, для чого слід сформувати програми розвитку лідерів, спрямовані на ідентифікацію та розвиток ключових лідерських компетенцій серед керівництва та перспективних співробітників. Створення ефективної піраміди лідерів сприяє сталому розвитку організації та забезпечує зміцнення її позицій на ринку.

2) Концепція роботи на відстані та гнучкий графік роботи, в основі якого можливість впровадження моделі роботи на відстані або гнучкого графіка роботи, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та у зручний для них час. Це може підвищити задоволеність співробітників та забезпечити більшу ефективність роботи [55].

3) Забезпечення розвитку культури інновацій, які підтримують відкритий обмін ідеями, толерантність до помилок та стимулює творчий підхід до розв'язання проблем. Залучення співробітників до процесу

інновацій та відкритість до новаторських ідей сприяють конкурентоспроможності організації.

4) Постійне вдосконалення процесів та систем, в основі якого механізми постійного вдосконалення процесів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій. Це дозволить організації залишатися на передових позиціях та швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [56].

5) Впровадження аутсорсингу та партнерств, націлене на можливість впровадження аутсорсингу та укладення партнерських угод з постачальниками HR-послуг. Це дозволить зосередитися на стратегічних завданнях управління персоналом та отримати доступ до експертних знань та ресурсів [57].

6) Створення системи мотивації та винагороди, яка сприяє стимулюванню продуктивності, залученню та утриманню талантів у компанії. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори співробітників.

7) Здоров'я та благополуччя на робочому місці, в основі якого створення здорового та безпечного робочого середовища, що сприяє фізичному та психологічному благополуччю співробітників. Розвивати програми зі здоров'я та вигорання, сприяти балансу між роботою та особистим життям.

Ці аспекти доповнюють розглянуті раніше кроки і враховують сучасні тенденції та вимоги управління персоналом в умовах цифровізації. Розробка і впровадження такої моделі дозволить організації забезпечити ефективне управління своїми людськими ресурсами та досягти стратегічних цілей. «Необхідно дотримуватися інноваційного руху, стимулювати інновації в технологічних продуктах, організаційному управлінні, операційних механізмах, прискорити створення нових моделей виробництва, управління та обслуговування для сприяння технологічним інноваціям продуктів і оптимізації управління бізнесом» [39].

Цифрова трансформація сучасного бізнесу вимагає від організацій не лише адаптації до нових технологій, а й перегляду підходів до управління людськими ресурсами. Модель управління HR в умовах цифровізації повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на результат. Вона передбачає використання передових технологій, розвиток лідерів, створення сприятливого робочого середовища та акцент на емпатії та розвитку співробітників [58].

Ця модель базується на глибокому розумінні потреб організації та персоналу, використанні аналітики даних для прийняття управлінських рішень та впровадженні гнучких методів роботи. Вона спрямована на створення відкритої культури інновацій, підтримки та мотивації співробітників, що дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей у конкурентному цифровому середовищі. Модель управління HR в умовах цифровізації є постійно еволюційним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін. Лише такий підхід дозволить організації ефективно управляти своїми людськими ресурсами та забезпечити свій успіх у цифровому світі [59].

2.4 Напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

В авторських публікаціях підкреслювалося, що «для прискорення цифрової трансформації підприємств необхідно сприяти цифровому, мережевому та інтелектуальному розвитку державних підприємств, вивчити створення нової гнучкої цифрової організації та сприяти цифровій трансформації. У контексті стратегій розвитку цифровізації управлінської діяльності слід запровадити цифрове управління та сприяти відкриттю ключових галузей, створити керовану даними систему роботи та управління,

досліджувати застосування нових моделей, таких як динамічна реакція ринку, оптимізація розподілу ресурсів та інтелектуальне прийняття стратегічних рішень, у контексті яких розглядається просування цифрового управління як цифрової трансформації промислових підприємств» [39].

Умови цифровізації вимагають від організацій оптимізації управління людськими ресурсами для ефективного використання нових можливостей та вирішення викликів. Проаналізуємо напрями оптимізації управління людськими ресурсами в умовах цифровізації:

1) Впровадження сучасних HR-технологій, таких як системи управління персоналом (HRIS), програми автоматизації рекрутингу, електронні системи навчання та розвитку, дозволяє оптимізувати багато процесів управління персоналом і забезпечити більшу ефективність [60].

2) Використання аналітики даних для здійснення прогнозування відтоку персоналу, визначення ключових зон ризику, оцінки ефективності програм навчання та розвитку, а також для прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних [61].

3) Створення культури організації, що підтримує використання цифрових інструментів та інновацій. Пропаганда відкритості до нових технологій та постійного навчання допомагає залучити персонал до активної участі в цифровій трансформації.

4) Забезпечення можливості для роботи на відстані, гнучких графіків роботи та інших форм гнучкої організації праці сприяє збалансованому життю та підвищує задоволеність персоналу [62].

5) Розвиток програм навчання та розвитку, що спрямовані на навички майбутнього, такі як цифрові навички, аналітика даних, креативне мислення та комунікація.

6) Створення середовища рівних можливостей та включеності для всіх працівників. Розробка політик та програм, які підтримують різноманітність та враховують індивідуальні потреби кожного співробітника.

7) Створення стимулюючої атмосфери, що сприяє виникненню та реалізації нових ідей та ініціатив серед персоналу [63].

8) Використання принципів агільного управління для швидкого реагування на зміни та впровадження інновацій в організації. Зважаючи на постійний розвиток технологій та зміну бізнес-середовища, оптимізація управління людськими ресурсами в умовах цифровізації потребує постійного розширення та вдосконалення.

9) Персоналізований підхід до розвитку навичок, в основі якого індивідуальні потреби та цілі кожного співробітника розробка програм навчання та розвитку. Використання технологій штучного інтелекту та адаптивних платформ дозволяє створювати персоналізовані навчальні маршрути [64].

10) Впровадження відкритої співпраці та мережових структур, залучення до співпраці зовнішніх експертів, фрілансерів та партнерів через мережеві платформи. Це дозволяє збільшити гнучкість, розширити круг підходів та ідей та забезпечити доступ до широкого спектру навичок та знань [65].

11) Розвиток навичок управління та співробітництва в онлайн-середовищі: тренування керівників та співробітників на ведення віртуальних команд, вирішення конфліктів в онлайн-середовищі, побудову ефективної комунікації на відстані та інших важливих навичок для роботи в цифровому середовищі [66].

12) Використання блокчейн-технологій для управління персоналом: впровадження блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та відстеження даних про співробітників, таких як сертифікати кваліфікацій, історія змін посад тощо. 12) Заснування на принципах гуманного керування: відмова від технологій, які дестимулюють та контролюють працівників (наприклад, систем відслідковування часу), на користь інструментів, які підтримують автономію та самореалізацію співробітників [67].

13) Збільшення фокусу на здоров'ї та добробуті працівників: розробка програм та ініціатив, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, враховуючи вплив роботи в цифровому середовищі.

14) Розвиток гнучкої та швидкореагуючої структури: впровадження методів та процесів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реагувати на нові виклики. Ці напрями допоможуть організаціям стати більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації, допоможуть організаціям ефективно використовувати потенціал своїх людських ресурсів в умовах цифровізації та досягти стратегічних цілей [68].

Ефективне використання потенціалу людських ресурсів в умовах цифровізації та досягнення стратегічних цілей вимагає комплексного підходу, що орієнтований на людей та використання передових технологій. Назвемо деякі стратегії, які допоможуть організаціям досягти цих цілей:

1) Забезпечення відповідного навчання та розвитку, в основі якого програми навчання, спрямовані на розвиток цифрових навичок та компетенцій, які важливі для виконання стратегічних завдань організації. Це може включати навчання програмування, аналізу даних, кібербезпеки та інших сучасних навичок [69].

2) Створення сприятливої цифрової культури, в основі якої культура, що підтримує використання технологій та інновацій, відкритість до нових ідей, експериментам та навчанню на помилках.

3) Стимулювання співпраці та комунікації, в основі якого цифрові інструменти для полегшення співпраці та комунікації між співробітниками. Це допоможе покращити обмін ідеями та швидше реагувати на зміни.

4) Впровадження гнучких методів роботи, що дозволить співробітникам працювати з будь-якого місця та у зручний для них час, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи [70].

5) Залучення до процесу прийняття рішень, що враховує думку та ідеї співробітників при прийнятті стратегічних рішень. Це допоможе залучити їхню підтримку та збільшити залученість до досягнення спільних цілей.

б) Використання аналітики даних для прийняття рішень, в основі якої дані про внутрішній та зовнішній контекст для прийняття об'єктивних та обґрунтованих рішень щодо управління людськими ресурсами та стратегічного розвитку [71].

7) Створення механізмів визначення та винагородження досягнень, що включає встановлення системи винагородження та визнання успіхів співробітників, яка стимулює їх до досягнення стратегічних цілей організації. Ці стратегії допоможуть організаціям ефективно використовувати потенціал своїх людських ресурсів в умовах цифровізації та досягати стратегічних цілей, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку [72].

Отже, ми довели, що сприяння цифровому управлінню є ключовим шляхом для управлінської діяльності, щоб створювати стійкі конкурентні переваги. Перш за все, цифрове управління може ефективно оживити корпоративні елементи даних. Зараз корпоративні дані зростають експоненціально, величезні дані стають новим фактором виробництва для розвитку підприємства [73].

Сприяння цифровому управлінню може допомогти подолати «точки блокування» та «болючі точки» циркуляції корпоративних даних, щоб оживити різні ресурси даних у технологіях, обладнанні, системах, процесах та організаціях, покращити глибину та розвиток і використання даних. Завдяки цифровому управлінню виконуються операції з уточненими великими даними, своєчасне розуміння ринку та потреб клієнтів, виробництво продовжує удосконалювати нові можливості, такі як інтеграція виробництва, гнучкість і стійкість розвитку. У процесі подальшого просування цифрового управління підприємства покладаються на створення нової системи можливостей для прискорення розвитку та створення нових моделей і нових форм бізнесу, таких як інтелектуальне виробництво,

мережева співпраця, персоналізоване розширення послуг і промисловий ланцюг. цифрове управління покращує узгодженість дій промислових підприємств і сприяє суттєвому підвищенню ефективності управління [74].

З популяризацією цифрового менеджменту цілі згори донизу стануть чіткішими, інтеграція ресурсів підприємства – більш обґрунтованішою та ефективною, а дії різних відділів і членів підприємства – більш скоординованими. Завдяки цифровізації можна зменшити часові та просторові обмеження елементів управління, покращити своєчасність і гнучкість управлінських рішень, підкреслити роль «центральної нервової» системи управління та підвищити загальну контрольну здатність підприємства. покращений. Глобальне поширення епідемії коронавірусу змусило підприємства до цифрової трансформації.

Висновок до розділу 2

У контексті впровадження моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, можна зробити наступний висновок. Ефективне управління людськими ресурсами в епоху цифрової трансформації вимагає не лише адаптації до нових технологій, але й акценту на людей, їхніх потребах та розвитку. Організації, які успішно впроваджують цифрові ініціативи в управління персоналом, активно залучають своїх співробітників до цього процесу, створюють сприятливу цифрову культуру, інвестують у розвиток навичок та забезпечують гнучкість у робочих методах, отримують значні переваги на ринку. Ключовими факторами успіху в управлінні персоналом в умовах цифровізації є поєднання передових технологій, гнучких методів роботи та фокусу на розвитку співробітників як на ключового ресурсу. Тільки такий комплексний підхід дозволяє організаціям ефективно використовувати потенціал своїх людських ресурсів та досягати стратегічних цілей в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища. Продовжуючи дослідження ефективного управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, важливо підкреслити ряд додаткових аспектів [75]:

1) Постійне навчання та саморозвиток, так як умови цифровізації вимагають від співробітників постійного навчання та адаптації до нових технологій та методів роботи. Організації можуть створити середовище, що сприяє навчанню та саморозвитку, забезпечуючи доступ до онлайн-курсів, внутрішніх тренінгів та інших ресурсів для здобуття нових знань [76].

2) Збільшення гнучкості та адаптивності, так як цифрові технології надають можливість більш гнучко реагувати на зміни у середовищі бізнесу. Організації повинні активно впроваджувати гнучкі методи роботи та структури, щоб швидко адаптуватися до нових умов та вимог ринку [77].

3) Збереження ефективного віртуального спілкування та командної роботи, так як в умовах цифровізації важливо забезпечити ефективне віртуальне спілкування та співпрацю між розподіленими командами. Впровадження цифрових інструментів для спільної роботи, відеоконференцій та спільного доступу до інформації може значно полегшити цей процес [78].

4) Стимулювання творчості та інновацій, так як цифрові технології відкривають нові можливості для творчого підходу до розв'язання проблем та створення нових продуктів та послуг. Організації повинні створити стимули для співробітників, щоб вони були активними учасниками процесу інновацій.

5) Забезпечення кібербезпеки та захисту даних: З уростанням цифрових загроз важливо приділяти особливу увагу кібербезпеці та захисту конфіденційної інформації, так як організації повинні розробляти та впроваджувати стратегії захисту даних та проводити регулярні навчання з питань кібербезпеки для персоналу [79].

Ці напрями оптимізації використання потенціалу людських ресурсів у контексті цифрової трансформації доповнюють попередні висновки та підкреслюють важливість комплексного підходу до управління персоналом у сучасній діджиталізованій епісі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в магістерській роботі досліджено наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; проаналізовано поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; розкрито методологію аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; проаналізовано зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; здійснено аналіз діагностики проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; сформовано модель управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; розроблено напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації [80].

У магістерській роботі було проведено комплексне дослідження наукових аспектів управління людськими ресурсами в організаціях в умовах цифровізації. Зроблено аналіз поняттєво-категоріального апарату управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації, що дозволило чітко визначити ключові терміни та концепції, що використовуються в дослідженні. Методологія аналізу управління людськими ресурсами в умовах цифровізації була детально розкрита та обґрунтована, включаючи в себе як кількісні, так і якісні підходи до дослідження [82].

Досліджено зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації, що дозволило виявити інноваційні підходи та кращі практики у цій сфері. Аналіз діагностики проблем управління людськими ресурсами в умовах цифровізації дав змогу виявити основні виклики та перешкоди, з якими стикаються сучасні організації, а також запропонувати шляхи їх вирішення. На основі проведеного дослідження було сформовано модель управління людськими ресурсами в організаціях в умовах цифровізації, що враховує сучасні тенденції та вимоги

ринку. Напрями оптимізації управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, розроблені на основі проведеного дослідження, надають організаціям цінні рекомендації та стратегії для покращення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей у цифровому середовищі. Зазначене стисло описує основні аспекти дослідження, яке було проведено у магістерській роботі з управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації організацій [83].

Робота досліджує наукові аспекти, що стосуються управління персоналом у контексті цифрової трансформації, тобто впливу технологій та цифрових інновацій на управління людськими ресурсами. Розглядається система термінів та понять, які використовуються для аналізу та розуміння управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Описується підхід до дослідження та аналізу управління персоналом у контексті цифрової трансформації, включаючи методи та інструменти аналізу. Аналізується досвід інших країн у використанні цифрових технологій для управління персоналом та досягнення стратегічних цілей. Вивчаються основні проблеми, з якими стикаються організації у процесі управління персоналом у цифровому середовищі. Розробляється теоретична модель, що описує ефективні методи та підходи до управління персоналом у цифровому середовищі. Наводяться конкретні рекомендації та стратегії для покращення управління персоналом [84].

Модель управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на людей. Модель має включати в себе стратегії та ініціативи, спрямовані на використання передових цифрових технологій та інновацій у сфері управління персоналом. Врахування змін у бізнес-середовищі та здатність швидко реагувати на них шляхом адаптації стратегій управління та робочих процесів. Створення сприятливого середовища для співпраці, обміну ідеями та ефективної комунікації як в онлайн, так і в офлайн форматах. Підтримка навчання, самостійного розвитку та професійного зростання співробітників у

контексті цифрової трансформації. Зосередження на гуманних цінностях, таких як повага до співробітників, підтримка балансу між роботою та особистим життям, створення сприятливого робочого середовища. Врахування питань кібербезпеки та конфіденційності даних у всіх аспектах управління персоналом. Забезпечення відповідності стратегічним цілям та завданням організації через ефективне управління персоналом. Ця модель повинна бути відкритою для змін та постійно вдосконалюватися відповідно до нових викликів та можливостей, які пропонує цифрова трансформація [85].

На сьогоднішній день існує кілька домінуючих моделей управління людськими ресурсами (УЛР), які часто використовуються організаціями у контексті цифрової трансформації. Деякі з найбільш популярних моделей включають:

1) Адаптивна модель управління базується на ідеї гнучкості та адаптивності в управлінні персоналом. Організації, що застосовують цю модель, активно реагують на зміни в бізнес-середовищі та швидко адаптують свої підходи до управління ресурсами відповідно до нових умов [86].

2) Модель управління за результатами зосереджена на досягненні конкретних результатів та ключових показників ефективності в управлінні персоналом. Вона підкреслює важливість вимірювання продуктивності та успішності співробітників і використання цих даних для прийняття рішень.

3) Модель талант-орієнтованого управління ставить перед собою завдання залучити, розвинути і утримати талановитих співробітників. Вона підкреслює важливість індивідуального підходу до кожного співробітника та створення стимулів для його розвитку і росту [87].

4) Модель управління змінами фокусується на управлінні змінами в організації, включаючи впровадження цифрових технологій та перетворення в бізнес-процесах. Вона спрямована на забезпечення підтримки та залучення співробітників до змін для успішної імплементації нових ініціатив.

5) Модель людиорієнтованого управління (також відома як модель гуманістичного управління) є підхід до управління персоналом, який ставить людей у центр уваги організації. Основною ідеєю цієї моделі є віра в те, що задоволені, мотивовані та задіяні співробітники є ключем до успіху організації. Організація створює сприятливі умови для своїх працівників, забезпечуючи їх потреби та враховуючи інтереси. Організація активно працює над розвитком своїх співробітників, надаючи можливості для навчання, саморозвитку та кар'єрного зростання [88].

Взаємна довіра та відкритість між керівництвом та співробітниками є основою взаємодії в організації. Організація сприяє співробітництву та колективній роботі, створюючи сприятливу атмосферу для командної роботи та обміну ідеями. Організація розуміє важливість балансу між робочим та особистим життям співробітників і надає можливості для гнучкого робочого графіку та відпочинку.

Організація визнає досягнення своїх співробітників та відзначає їхні вклади, надаючи винагороди та стимули за високі результати. Модель людиорієнтованого управління сприяє покращенню задоволеності співробітників, зниженню текучості кадрів та підвищенню продуктивності, створюючи ефективну та доброзичливу робочу атмосферу.

Ці моделі можуть бути використані як окремо, так і в поєднанні залежно від конкретних потреб та стратегій організації. Важливо вибрати ту модель, яка найкращим чином відповідає цілям та специфіці вашої організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа Марина. Концепція антикризового регіонального менеджменту як чинник забезпечення сталого розвитку. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės 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 (PIS) 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, Marijampolės 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, Marijampolės kolegija*, 2023. P. 82-83.

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

14. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент 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 управління 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. Коротких Марина, гр. 8.2812-23-дн. Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.5. С.216-218. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2023/tom_5_2023_r_k_.pdf

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. Костенко С. В. Інноваційні засади цифрової трансформації управлінської діяльності. 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, Marijampolės kolegija*, 2023. С.42-43.

32. Воронкова В. Г., Костенко С. В. Розширення можливостей цифровізації управлінської діяльності організацій як чинник стабілізації економіки та її сталого розвитку. 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.534-536.

33. 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*, 2023. 484 с.

34. Костенко Сергій. Формування моделі людиноорієнтованого управління в умовах глобалізації і цифровізації. 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.313-317.

35. Костенко С. В. Концепції цифрового управління як чинник конкурентоспроможності. 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.645-649.

36. Костенко С. В. (науковий керівник д.ф.н. проф. Воронкова В.Г.) Цифровізація управлінської діяльності: цифровий досвід системного адміністрування в країнах ЄС 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. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 469-476.

37. Костенко С. В. Напрями удосконалення цифровізації управлінської діяльності у контексті глобалізації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.5. С.219-220.

38. 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.

39. 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

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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 Services*, 2023. С.79-95.

46. 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.

47. 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.

48. Мороз О. С. Інжиніринговий 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.

49. 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.

50. 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.

51. 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.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

55. 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.

56. 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.

57. 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.

58. 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.

59. 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.

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

61. 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.

62. 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.

63. 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.

64. 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.

65. 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.

66. 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.

67. 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. *Marijampolės kolegija, Marijampolė*, 2023. С.30-31.

68. 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.

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

70. 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.

71. 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.*

72. 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.

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

74. 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 Services, 2023. С.57-64.*

75. 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.*

76. 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

77. 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.

78. 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.

79. 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.*

80. 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.

81. 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.

82. 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.

83. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Освіта, наука та цифрові навички ХХІ століття. Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у ХХІ столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у ХХІ 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

84. 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.

85. 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.

86. 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.

87. 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.

88. 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. Запоріжжя : Олді+, 2022.

