

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: РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

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

Коротких Марина Василівна

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

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

**КОРОТКИХ МАРИНА ВАСИЛІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) **РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Керівник: Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф. завідувачка кафедри управління та адміністрування, \_\_\_\_\_,

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

затвердені наказом ЗНУ від «01» 05.2023 року № 633-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.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Здійснити діагностику проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. 2. Розробити модель управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. 3. Розробити напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.

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 (УЛР) в організації в умовах цифровізації охоплює ряд ключових термінів та понять

Таблиця 3 - Зарубіжні автори, які досліджують управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

Таблиця 4 - Основні функції управління людськими ресурсами в організаціях

Таблиця 5 - Порівняльна характеристика управління людськими ресурсами в США, Китаї та Японії

Таблиця 6 - Діагностика проблем управління людськими ресурсами (УЛР) в умовах цифровізації

Таблиця 7 - Рекомендації розробки моделі УЛР в організації в умовах цифровізації

Таблиця 8 – Практичні рекомендації оптимізації управління людськими ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності

#### 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		

4. Дата видачі завдання 02 травня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

М.В.Коротких  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

В. Г.Воронкова  
Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

О. М. Венгер

## АНОТАЦІЯ

Коротких М. В. Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. 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 управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Проаналізовано діагностику 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.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОДЕЛЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, HR-ВІДДІЛИ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК

## ABSTRACT

Korotkykh M.V. Development of a model of human resources management in the organization in conditions of digitalization.. 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
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....</b>	<b>15</b>
1.1 Наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	15
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.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....</b>	<b>35</b>
2.1 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	35
2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	42
2.3 Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	46
2.4 Напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації.....	52
Висновки до розділу 2.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

## 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;
- сформувати 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. Коротких Марина, гр. 8.2812-2з-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](https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2023/tom_5_2023_r_k.pdf)

2. 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.

[https://www.znu.edu.ua/ii\\_znu/nauka/conf6/zbirnyk\\_23.pdf](https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf6/zbirnyk_23.pdf)

**3.** 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. doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-19>

## 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

З настанням цифрової епохи нові інформаційні технології, такі як великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект та Інтернет речей широко використовуються для просування цифрової трансформації організацій. Управління людськими ресурсами з'явилося для управління персоналом за допомогою цифровізації. Суть ресурсів полягає у використанні нових технологій для зміни досвіду співробітників інноваційними способами та стимулювання створення організаційної цінності. Таким чином, digital-HRM відрізняється від HRIS, e-HRM та v-HRM, але також має еволюційний зв'язок. З погляду зберігання даних, традиційне сховище даних HRM часто зберігається в окремому програмному забезпеченні, яке реалізує різні процеси діяльності HRM [1], в той час як digital-HRM зберігає дані у хмарних базах даних, змінюючи спосіб зберігання інформації, пов'язаної з HRM, методи обробки та розподілу. Хмарні обчислення дозволяють обробляти великі обсяги даних, пов'язаних з УЛР, у режимі реального часу та дозволяють різним суб'єктам (організаціям) співпрацювати одна з одною. Наприклад, відділ кадрів організації може надати користувачеві/організації/компанії доступ до даних з кількох джерел, що допоможе підвищити ефективність роботи, знизити експлуатаційні витрати і досягти задовільного рівня управління. Нарешті, з погляду аналізу даних, для традиційного УЛР його різні функціональні модулі незалежні один від одного, їм не вистачає цілісності та систематизації, а незалежний аналіз

даних кожного модуля УЛР часто має мало довідкової цінності для прийняття рішень у галузі УЛР. У цифровому HRM великі дані можуть послідовно поєднувати інформацію та дані кожного модуля для підвищення науковості та ефективності аналізу даних HRM [2].

З погляду відносин між працівниками та організаціями, між традиційними організаціями існують чіткі географічні кордони, працівники часто служать певній організації на постійній основі, а трудові відносини в основному встановлюються за принципом довгостроковості та взаємності. У цифрову епоху технології змінили межі зайнятості, а працівники стали мобільнішими і гнучкішими. Співробітники можуть існувати в різних організаціях у вигляді штатних, неповних робочих місць або форм роботи. команди у будь-який час і в будь-якому місці. До об'єктів digital-HRM відносяться як штатні працівники, так і ті працівники, які не працевлаштовані організацією, тобто відносини між працівниками та організаціями у цифрову епоху ускладнилися. З іншого боку, відносини між співробітниками та технологіями у цифровому УЛР змінилися. Наприклад, постійний розвиток технології штучного інтелекту та вдосконалення датчиків дозволяють роботам приймати складніші рішення, вчитися виконувати завдання та спілкуватися з людьми, а також грати роль співробітників та колег на робочому місці, що стає дедалі більш поширеним явищем. У цьому випадку такі питання, як розподіл робочих функцій людини та робота та довіра, ускладнюють УЛР.

Крім того, ухвалення рішень з використанням цифрових технологій стало для організацій складнішим. Явища людських ресурсів часто складні, є багато суперечностей в оцінці персоналу та прийнятті рішень. Застосування інтелектуальних алгоритмів може також розширити та посилити проблеми, що існують при ручному прийнятті рішень. Наприклад, вимір «хороших співробітників», який важко визначити та виміряти для багатьох посад. Найбільш широко використовуваний метод полягає у використанні показників оцінки ефективності для оцінки, але його надійність,



достовірність, упередженість викликають суперечки. Зважаючи на невизначеність людської оцінки, чи можуть інтелектуальні алгоритми добре вирішити проблему? Це все ще питання, яке варто вивчати.

Хоча у цифрову епоху діяльність з управління людськими ресурсами стала більш складною, використання цифрових технологій робить управління людськими ресурсами зручнішим. Наприклад, Інтернет речей полегшує відстеження, моніторинг роботи співробітників у реальному часі організаціями та відділами кадрів. Через співробітників, які використовують відповідні функції управління на роботі, організації можуть отримувати дані, пов'язані з УЛР, такі як потреби співробітників, кваліфікація, продуктивність, фізична активність, психологічний стан або соціальний статус і т. д. [2], і до того ж час сприяти управлінню в режимі реального часу, що має кращий контроль.

Точність цифрового управління персоналом відображається у всьому процесі «відбору», «використання», «навчання» та «утримання» співробітників. По-перше, це відбір людей, яким великі дані надають ширшу платформу для найму. Використовуючи технології великих даних, організації можуть отримувати інформацію про претендентів, у тому числі особисті фотографії, умови життя, соціальні відносини, можливості, щоб зробити образ претендентів яскравішим і підвищити ймовірність правильного підбору кандидатів [3]. Наприклад, корпорація IBM представила Watson Recruitment, додаток на основі штучного інтелекту, який рекомендує найкращих кандидатів на будь-яку роботу на основі вимог до посади. По-друге, ґрунтуючись на мисленні великих даних, організація може створити величезну систему даних про співробітників, використовувати сучасні інформаційні технології для розрахунку відмінностей у продуктивності серед співробітників та аналізувати причини відмінностей, такі як технічні характеристики співробітників, досвід, особистісні і навіть фізіологічні показники, на основі цих даних організація може додатково зрозуміти здібності та якості співробітників, щоб розмістити співробітників на

відповідних посадах, і, нарешті, досягти точної відповідності персоналу та посад. . По-третє, «навчати» людей. Організації можуть використовувати відповідні інструменти управління, які використовуються або носять співробітники на роботі, для отримання даних, пов'язаних з УЛР, таких як потреби співробітників, кваліфікація, продуктивність, фізична активність, психологічний стан або соціальний статус [4]. За допомогою великих даних та аналізу даних, пов'язаних із зайнятістю, в режимі реального часу менеджери з персоналу можуть розробляти плани навчання та розвитку для кожного співробітника. Використання штучного інтелекту також може надати співробітникам правильний кар'єрний шлях та розширити їх можливості, допомогти співробітникам реалізувати свій потенціал на їхніх нинішніх посадах та покращити їхнє прагнення до просування по службі. Останнє – це «утримання» людей. Організації можуть покладатися на штучні нейронні мережі для прогнозування плинності кадрів, виявлення деяких прихованих факторів, що впливають плинність кадрів; вони також можуть надавати прогнозну інформацію для кадрового забезпечення, що допомагає організаціям активно керувати працівниками. Наприклад, компанія Google представила набір предиктивних алгоритмів і використала його для гнучкої реалізації коригування заробітної плати, щоб уникнути звільнення співробітників [4] .

Налаштування також є важливою особливістю HRM. З одного боку, організації орієнтовані на співробітників, що дозволяє співробітникам працювати з офісу, вдома і будь-де. Це всюдисуще робоче середовище не тільки відповідає робочим потребам співробітників, а й допомагає їм збалансувати роботу та життя. З іншого боку, індивідуальне управління також проявляється у всіх аспектах практики УЛР. Наприклад, з точки зору навчання співробітників організації можуть використовувати великі дані для розуміння потреб галузей та посад, а також для розробки планів навчання та розвитку співробітників на основі їх індивідуальних потреб, очікувань, продуктивності та внеску. Цифрові технології можуть використовуватися для

створення персоналізованої компенсації для співробітників. З точки зору управління кар'єрою співробітників, HR може краще зрозуміти співробітників за допомогою кількісного аналізу інформації, такої як інтереси співробітників, наміри просування по службі, кар'єрний досвід та продуктивність, а також планування кар'єри, кар'єрні інтереси, щоб надавати працівникам індивідуальні послуги, знижувати плинність кадрів та досягати взаємовигідної ситуації між підприємством та працівниками [30].

Наприклад, IBM використовує програмне забезпечення Blue Match, щоб надати кожному співробітнику пропозиції щодо просування по службі та нових робочих місць за допомогою алгоритмів, що сприяють розвитку кар'єри співробітників. 27% співробітників IBM, які отримали нову роботу або просування по службі в 2018 році, отримали допомогу від Blue Match. Крім того, віртуальний помічник зі штучним інтелектом IBM My My Career Advisor може допомогти співробітникам визначити, які навички їм необхідно покращити. Практики УЛР належать до завдань, пов'язаних із співробітниками, які виконуються для забезпечення кількості та якості співробітників, необхідних організації для досягнення її цілей. Управління людськими ресурсами ділиться на шість аспектів: набір та відбір, навчання та розвиток, управління ефективністю, управління окладами, управління кар'єрою та відносини між організацією та співробітниками, що представлено у (Табл.1.1).

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

	Критерій	Напрямок розвитку
1	Цифрові інструменти та технології	Дослідження способів використання цифрових інструментів (HRIS, HRMS, електронні платформи для набору та адміністрування персоналу, штучний інтелект для аналізу резюме та відбору кандидатів тощо) у процесах управління людськими ресурсами.
2	Аналітика та Big Data:	Вивчення можливостей використання аналітики даних для прийняття рішень в управлінні персоналом (прогнозування попиту на працю, аналіз ефективності програм набору та розвитку персоналу, виявлення факторів задоволеності праці, тощо).
3	Гнучкість та дистанційна робота:	Вивчення впливу цифровізації на організацію робочого процесу, включаючи розвиток гнучких форм роботи, віддалену роботу, а також вплив цифрових інструментів на забезпечення співпраці та комунікації між командами.
4	Цифрова культура та залучення персоналу:	Вивчення формування цифрової культури в організації, включаючи процеси навчання та розвитку персоналу щодо використання цифрових інструментів, а також залучення співробітників до цифрових ініціатив та інновацій.
5	Кібербезпека та захист даних:	Вивчення проблем кібербезпеки в контексті управління людськими ресурсами (захист особистих даних співробітників, безпека інформаційних систем управління персоналом тощо).
6	Етика та справедливість у використанні технологій:	Дослідження етичних аспектів використання цифрових технологій у процесах управління людськими ресурсами, включаючи питання приватності даних співробітників, можливості контролю з боку роботодавців, а також справедливості та рівності доступу до цифрових інструментів.
7	Навчання та розвиток персоналу:	Дослідження ефективних стратегій використання цифрових технологій для навчання та розвитку персоналу, включаючи онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки для самонавчання та інші форми цифрового навчання.
8	Управління змінами та адаптація організаційної культури:	Вивчення впливу цифровізації на організаційну культуру та процеси змін у організації, включаючи стратегії управління змінами, підвищення рівня адаптивності персоналу та лідерства в умовах цифрової трансформації.
9	Управління талантами та робочими силами майбутнього:	Дослідження тенденцій у розвитку ринку праці та впливу цифровізації на потреби в талантах, стратегії приваблення та утримання ключових кадрів, а також розвиток нових моделей управління робочими силами у майбутньому.
10	Стратегічне управління людськими ресурсами:	Дослідження ролі цифрових технологій у формуванні та впровадженні стратегій управління людськими ресурсами, включаючи планування кадрів, розробку інноваційних підходів до управління персоналом та стратегічне управління талантами.

Таблиця 1.1 – сформована автором.

Ці аспекти представляють лише деякі з основних наукових напрямків у контексті цифрової трансформації управління людськими ресурсами в організаціях. Зважаючи на широкий спектр досліджень у сфері управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, конкретизація авторів може відрізнятися залежно від специфічної теми дослідження. Ось деякі можливі приклади конкретизації авторів:

Таким чином, наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації (Human Resources Management) означає раціональний планомірний розподіл людських ресурсів відповідно до вимог стратегії розвитку організації. Управління людськими ресурсами – це низка кадрових політик і відповідних управлінських заходів підприємства. Ця діяльність в основному 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 [6]. Управління людськими ресурсами включає розвиток потенціалу працівників, створення цінності для підприємства та забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Це серія кадрової політики та відповідної управлінської діяльності підприємства, яка 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 [6].

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

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки нове покоління інформаційних технологій, таких як Інтернет, великі дані, хмарні обчислення та штучний інтелект стали новою рушійною силою якісного розвитку цифрової економіки. Нами в авторських доробках було відмічено, що «нове покоління інформаційних технологій змінило ринкові тенденції, конкурентні переваги, організаційну структуру та межі, з якими стикаються організації, особливо те, як співробітники працюють, як вони керують співробітниками, що призвело до управління людськими ресурсами (управління людськими ресурсами, HRM). Відбулися фундаментальні зміни, такі як порушення організаційного кордону людських ресурсів та зайнятості, інтелектуальні роботи та алгоритми, що підвищують цінність відновлення традиційної праці в організації тощо. В даний час УЛР як важлива частина управління підприємством зазнає змін, спричинених цифровою трансформацією, а поява цифрового управління людськими ресурсами (digital-HRM) поставила перед практикою управління людськими ресурсами безпрецедентні проблеми» [7].

.Авторкою дведено, що даний час розширюється існуюча література присвячена застосуванню різних нових технологій у галузі управління персоналом та обговоренню їх впливу на управління персоналом. З історичної точки зору розвиток науки та технологій та їх еволюція завжди впливали на організаційне управління людськими ресурсами та відігравали все більш важливу роль. На ранній стадії управління персоналом менеджери з персоналу використовують інформаційні системи управління персоналом (Human Resource Information Systems, HRIS) для здійснення планування, управління, прийняття рішень та контролю, метою яких є зниження управлінських витрат та скорочення управлінського навантаження на відділ кадрів. З постійним покращенням функціонального стану управління людськими ресурсами в організації та розвитком науки і техніки у 1990-ті

роки почало з'являтися електронне управління людськими ресурсами (Electronic Human Resource Management, e-HRM). Впровадження та застосування електронного 545 управління людськими ресурсами - це також трансформація управління людськими ресурсами та стратегічних моделей, які адаптуються до умов цифровізації.

Таблиця 1.2. Поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами (УЛР) в організації в умовах цифровізації охоплює ряд ключових термінів та понять

	Поняття	Зміст
1	Цифрові технології	Включає в себе інформаційні системи, програмне забезпечення, онлайн-платформи та інші цифрові інструменти, що використовуються для оптимізації управління персоналом.
2	HRIS/HRMS	Системи управління людськими ресурсами (Human Resources Information Systems/Management Systems) - це програмні продукти, які дозволяють збирати, зберігати, обробляти та аналізувати інформацію про співробітників.
3	Електронний набір та адміністрування персоналу:	Використання електронних платформ для проведення процесів набору персоналу, організації та зберігання документації, ведення кадрового обліку тощо.
4	Штучний інтелект у УЛР	Застосування штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, аналізу даних про співробітників, прогнозування ризиків та прийняття управлінських рішень.
5	Віддалена робота та гнучкі форми зайнятості	Організація робочого процесу з використанням віддалених технологій зв'язку, спільних онлайн-платформ для співпраці та гнучких графіків роботи.
6	Цифрова культура та навчання персоналу	Створення сприятливого середовища для розвитку цифрових навичок серед персоналу та постійного навчання з використанням цифрових технологій.
7	Кібербезпека у УЛР	Заходи та політики щодо захисту конфіденційної інформації про персонал та запобігання кібератакам на системи управління персоналом.
8	Аналітика даних та Big Data у УЛР	Використання аналітичних методів для здійснення прогнозів, виявлення тенденцій та оптимізації процесів управління персоналом на основі великих обсягів даних.
9	Етика та прозорість використання даних	Розробка етичних стандартів та політик щодо використання та обробки даних про персонал з метою забезпечення прозорості та дотримання прав та свобод співробітників.

Таблиця 2 Сформована автором

Ці поняття та категорії відображають ключові аспекти управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації організаційного середовища.

Управління людськими ресурсами (УЛР) в організації в умовах цифровізації - це комплекс стратегій, підходів, процесів та інструментів, спрямованих на ефективне управління та розвиток персоналу в умовах зростання впливу цифрових технологій у сучасному бізнес-середовищі. Це включає в себе використання цифрових інструментів та аналізу даних для оптимізації процесів управління персоналом, а також розвитку цифрової культури та навичок серед працівників. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації також передбачає застосування штучного інтелекту, аналітики даних, електронних систем управління та інших інноваційних технологій для вирішення викликів та завдань управління персоналом у сучасному цифровому середовищі [8].

Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації також орієнтується на розвиток гнучких форм роботи, віддалену роботу та використання віртуальних комунікаційних інструментів для забезпечення ефективної комунікації між співробітниками та командами. Крім того, в контексті цифрової трансформації управління персоналом набуває нові аспекти, такі як кібербезпека, захист особистих даних співробітників та етичне використання цифрових технологій.

В авторських статтях зазначається, що «Мікроменеджмент людських ресурсів полягає в тому, щоб мати справу зі стосунками між людьми та співпрацею між людьми через управління людьми, повною мірою використовуючи потенціал людей. Як невід'ємну частину цієї ефективної системи, особливо важливо вдосконалити систему кадрового модуля та розширити роботу: 1) планування людських ресурсів; 2) встановлення та коригування організаційної структури; 3) формування кадрового плану; 4) система управління персоналом і бюджет витрат; 5) набір і налаштування; 5) аналіз потреб у підборі персоналу; 6) прийом на роботу; 7) управління



навчанням. Обов'язки з управління людськими ресурсами стосуються обов'язків і завдань, які повинні виконувати менеджери з людських ресурсів [29].

У своїй книзі «Управління людськими ресурсами» Гері Деслер наводить приклади обов'язків менеджерів з людських ресурсів у великій компанії з точки зору ефективного управління людськими ресурсами. Важливу роль відіграє стратегічне управління людськими ресурсами, тобто управління людськими ресурсами навколо стратегічних цілей підприємства. Планування та стратегія управління людськими ресурсами узгоджуються з бізнес-стратегією організації, що не тільки дозволяє повністю використовувати переваги управління людськими ресурсами, але й вливає нову силу та життєздатність в управління підприємством ( Таб. 3)

Таблиця 1.3 Зарубіжні автори, які досліджують управління людськими ресурсами в умовах цифровізації

	Автор	Напрямок дослідження УЛР
1	Peter Cappelli	Професор управління з Wharton School of the University of Pennsylvania, автор книги "HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources" та інших праць, які досліджують еволюцію ролі HR в умовах змінюваного бізнес-середовища.
2	Josh Bersin	Аналітик та консультант з управління людськими ресурсами, відомий своїми дослідженнями у галузі технологій та інновацій у HR, автор ряду звітів та публікацій, включаючи блог "The Josh Bersin Academy"
3	Jeanne Meister	Експерт з розвитку бізнесу та HR-технологій, автор книги "The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees", в якій досліджується вплив цифрових технологій на розвиток робочого середовища та управління персоналом.
4	Dave Ulrich	Відомий американський консультант з управління людськими ресурсами, викладач університету Ross School of Business, автор книги "HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In" та інших робіт з теми перетворення HR в умовах цифрової епохи.
5	Meghan M. Biro	Автор, співзасновник та CEO TalentCulture, експерт з HR-технологій та цифрової трансформації в управлінні персоналом, регулярно публікується в Forbes, Huffington Post та інших виданнях з питань сучасного управління HR.
6	Amy Edmondson:	Професор Гарвардської бізнес-школи, її дослідження зосереджені на психології безпеки на роботі, комунікації та взаємодії в організаціях в умовах змін. Вона також досліджує

		роль культури організації та лідерства в ефективному управлінні персоналом в цифровому середовищі.
7	David Green	Спеціаліст з аналітики в галузі HR, автор книги "Insightful Employee: HR Analytics and Data Visualization" та засновник HR Analytics Thinktank. Його роботи фокусуються на застосуванні аналітики даних для прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами в умовах цифровізації.
8	Katherine Jones:	Віце-президент з досліджень в IDC, вона є визнаним експертом в галузі HR-технологій та цифрової трансформації. Її дослідження охоплюють питання впливу штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових інновацій на управління людськими ресурсами
9	Benjamin Schneider	Експерт з організаційної психології та управління персоналом, автор концепцій "атмосфери організації" та "доцільної системи управління" (ASA), які відіграють важливу роль у розвитку організаційної культури та ефективного управління персоналом в умовах цифровізації.

Таблиця 1.3 Сформована автором

Ці автори та багато інших досліджують та публікують матеріали про сучасні тенденції та практики в управлінні людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації організаційного середовища. Вони вносять значний внесок у розвиток та розуміння сучасних тенденцій у управлінні людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації. Їхні дослідження, публікації та рекомендації стимулюють розвиток бізнесу та впровадження передових практик у сфері HR у всьому світі.

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.

Воронкова В. Г. досліджує сучасні тенденції в управлінні персоналом, стратегії привернення та утримання талантів, а також питання мотивації та

розвитку персоналу, вивчає процеси організаційного змінення та адаптації до нових умов, включаючи впровадження цифрових інновацій, аналізує вплив цифрових технологій на управління персоналом та розвиток організацій, вивчає сучасні методи та підходи до дослідження проблем управління персоналом та оцінки ефективності HR-практик. Наукові праці доробки Воронкової В.Г. сприяють розвитку теоретичної бази в галузі управління людськими ресурсами, а також допомагають практикам удосконалювати свої підходи до управління персоналом в умовах сучасного бізнесу та цифрової трансформації [10].

Череп А. В. активно займається дослідженням проблем управління людськими ресурсами та організаційного розвитку, спеціалізується на дослідженні сучасних тенденцій у галузі управління персоналом, включаючи цифрову трансформацію та впровадження інноваційних підходів у цю галузь. Її роботи зазвичай стосуються таких тем, як цифрова трансформація в управлінні персоналом, використання інноваційних технологій у HR-практиках, а також адаптація організацій до сучасних викликів бізнесу та технологічних змін [11].

Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г., Калюжна Ю .В, досліджують концепції людинократії, гуманістичної візії УЛР. Концепція людинократії відображає підхід до управління, в якому людина є центром усіх процесів та рішень. Цей підхід спрямований на створення такого організаційного середовища, де пріоритетом є підтримка та розвиток індивідуального потенціалу та задоволення потреб співробітників. Гуманістична візія управління людськими ресурсами, у свою чергу, покладає акцент на гуманне ставлення до співробітників, їхнє визнання, підтримку розвитку та створення сприятливого та емпатичного робочого середовища. Дослідження цих вавтоірів спрямовані на розуміння та аналіз практичних аспектів впровадження концепцій людинократії та гуманістичного управління в сучасних організаціях. Вони аналізують ефективні методи та практики, які сприяють створенню гуманного, відкритого та підтримуючого робочого

середовища, де співробітники відчують себе цінними та мають можливість реалізувати свій потенціал.

Поняття "УЛР" (управління людськими ресурсами) з точки зору гуманістичного менеджменту базується на глибокому розумінні та підтримці індивідуальних потреб, цінностей та можливостей кожного працівника в організації. Основні принципи гуманістичного менеджменту, такі як гуманне ставлення, довіра, підтримка та розвиток особистості, тісно переплітаються з концепцією УЛР в рамках гуманістичного підходу. З точки зору гуманістичного менеджменту, УЛР орієнтоване на створення такого робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе поважним, підтриманим та мотивованим до саморозвитку та досягнення своїх особистих та професійних цілей [12]. Основні аспекти розробки поняття та концепції УЛР з точки зору гуманістичного менеджменту включають:

1) Індивідуальний підхід: замість застосування стандартних підходів до управління, гуманістична концепція УЛР враховує унікальні потреби, навички та амбіції кожного працівника.

2) розвиток співробітників: гуманістична концепція УЛР сприяє розвитку та самореалізації співробітників, надаючи їм можливості для професійного та особистісного зростання.

3) Підтримка комунікації та взаємодії: організація створює атмосферу взаємопідтримки та співпраці, де співробітники можуть відчувати себе комфортно та вільно виражати свої думки та ідеї.

4) Підвищення мотивації та залученості: гуманістична концепція УЛР стимулює мотивацію співробітників шляхом визнання їхніх досягнень, надання нагород та стимулів за успіхи.

5) Сприяння розвитку організаційної культури: Гуманістична концепція УЛР сприяє створенню культури, що ґрунтується на довірі, взаєморозумінні та підтримці, що сприяє підвищенню задоволеності та ефективності роботи.

В цілому, концепція гуманістичного УЛР спрямована на забезпечення гармонії між потребами організації та потребами її співробітників, створюючи сприятливе та підтримуюче середовище для всіх сторін [78 ].

### 1.3 Методологія аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

В умовах цифровізації методологічні виміри управління людськими ресурсами (УЛР) в організації виявляються особливо важливими і відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та успішності бізнесу. В контексті цифровізації організації важливо мати чітку стратегію управління людськими ресурсами, яка враховує потреби та можливості цифрових технологій. Це включає в себе аналіз потреб в компетенціях, планування кадрових ресурсів та визначення стратегій набору персоналу в контексті цифрових інновацій. Управління людськими ресурсами повинно активно сприяти розвитку цифрових навичок та компетенцій серед персоналу. Це означає інвестування в навчання та розвиток, організацію перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням вимог цифрової економіки. Цифрові технології дозволяють впроваджувати нові моделі роботи, такі як дистанційна робота, гнучкий графік роботи тощо. Управління людськими ресурсами повинно стимулювати і підтримувати такі ініціативи, забезпечуючи при цьому ефективність та продуктивність працівників. Одним з ключових вимірів є використання цифрових інструментів для збору, аналізу та використання даних про людські ресурси. Аналітика та Big Data допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо планування ресурсів, рекрутингу, зберігання талантів та оцінки ефективності персоналу [77]. Успішне управління людськими ресурсами в цифровізованій організації передбачає створення відкритої, інноваційної та комунікативної культури.

Менеджмент повинен активно працювати над побудовою такої культури та сприяти ефективній комунікації всередині організації. Загалом, управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає глибокого розуміння цифрових технологій та їх впливу на організаційні процеси, а також активного використання цифрових інструментів для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства [13].

Методологія аналізу управління людськими ресурсами (УЛР) в організації в умовах цифровізації має на меті систематично вивчати та оцінювати ефективність та розвиток процесів управління персоналом з урахуванням впливу цифрових технологій. Першим кроком у методології аналізу є визначення ключових показників, що відображають ефективність управління людськими ресурсами в контексті цифровізації. Ці показники можуть включати такі аспекти, як рівень цифрових навичок персоналу, час на впровадження нових технологій, рівень залучення та утримання талантів тощо.

Для проведення аналізу необхідно зібрати достатньо даних про різні аспекти управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, навчання та розвиток, оцінку праці, управління талантами тощо. Це може включати в себе як кількісні, так і якісні дані [14].

При аналізі управління людськими ресурсами необхідно оцінити, як впливають цифрові технології на різні аспекти управління людськими ресурсами. Це може включати вивчення змін у робочих процесах, підвищення продуктивності, зміну культури організації тощо.

На основі аналізу даних необхідно ідентифікувати основні виклики та можливості, що виникають в контексті управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Це може включати в себе виявлення слабких місць, що потребують поліпшення, а також можливостей для впровадження нових підходів та стратегій.

На заключному етапі методології аналізу УЛР в умовах цифровізації розробляються рекомендації щодо поліпшення процесів управління

персоналом з урахуванням виявлених викликів та можливостей. Ці рекомендації можуть стосуватися стратегічного планування, розвитку компетенцій персоналу, впровадження нових технологій та зміни організаційної культури.

Ця методологія надає систематичний підхід до аналізу та поліпшення управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, дозволяючи організаціям ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища [15].

Для реалізації методології аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації можна використовувати різноманітні методи, серед яких можуть бути: 1) Анкетування та опитування персоналу дозволяє зібрати відгуки та оцінки працівників стосовно впровадження цифрових ініціатив, їх впливу на робочі процеси, а також виявити проблеми та потреби у покращенні [76]. 2) Організація фокус-груп дозволяє отримати більш глибоке розуміння думок та поглядів персоналу на питання, пов'язані з цифровізацією та управлінням людськими ресурсами. 3) Вимірювання ключових показників продуктивності персоналу (наприклад, кількість виконаних завдань, швидкість роботи тощо) до та після впровадження цифрових ініціатив. 4) Оцінка ефективності та продуктивності різних процесів управління людськими ресурсами з використанням методів системного аналізу. 5) SWOT-аналіз: Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у контексті управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. 6) Аналіз досвіду та кращих практик інших компаній, які успішно впроваджують цифрові ініціативи в управління персоналом. 7) Залучення експертів у галузі управління людськими ресурсами та цифрових технологій для оцінки ситуації та розробки рекомендацій. 8) Аналіз даних та Big Data: Використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу великого обсягу даних про діяльність персоналу та вплив цифрових ініціатив на неї. Ці методи можна комбінувати для отримання більш повного та

об'єктивного уявлення про ситуацію з управлінням людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації і виявлення шляхів для її покращення [16].

Методологія аналізу управління людськими ресурсами (УЛР) в організації в умовах цифровізації надає важливі переваги. Методологія дозволяє виконувати аналіз управління персоналом на основі об'єктивних даних та систематичного підходу. Це допомагає уникнути суб'єктивності та розглядати проблему в повному контексті. Виявлення ключових проблем та можливостей дозволяє ідентифікувати основні виклики, що стоять перед управлінням персоналом в умовах цифровізації, а також визначити можливості для вдосконалення та розвитку. На основі результатів аналізу можна розробити конкретні та обґрунтовані рекомендації щодо поліпшення процесів управління людськими ресурсами в організації. Ці рекомендації ґрунтуються на даних та можуть бути спрямовані на вирішення ідентифікованих проблем. Методологія дозволяє проводити оцінку ефективності впроваджених заходів з управління персоналом в умовах цифровізації. Це дозволяє визначити, наскільки успішно були реалізовані запропоновані рекомендації та який вплив вони мали на організацію. Методологія аналізу УЛР в умовах цифровізації може стати основою для подальших досліджень та розвитку в даній області. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки нових теорій, методів та практик управління персоналом [17].

Отже, методологія аналізу УЛР в умовах цифровізації допомагає покращити управління персоналом в організації шляхом об'єктивного аналізу, ідентифікації проблем та можливостей, розробки рекомендацій та оцінки їх ефективності. Аналіз УЛР допомагає організаціям отримати глибоке розуміння ситуації з управління персоналом. Він дозволяє виявити проблемні сфери, сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення. Шляхом аналізу ефективності різних процесів управління персоналом, організації можуть знайти способи оптимізації витрат та ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності. Аналіз



УЛР надає даних та інформації, які можуть бути використані для кращого прийняття управлінських рішень. Він допомагає уникнути суб'єктивності та базувати рішення на фактах. Результати аналізу допомагають визначити стратегічні напрямки розвитку управління персоналом. Вони можуть бути використані для визначення пріоритетів, цілей та стратегій компанії у сфері УЛР. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Аналіз УЛР дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом оптимізації використання та розвитку людських ресурсів. Аналіз УЛР може допомогти підтримати організацію під час періоду змін, наприклад, впровадження нових технологій чи стратегічних перетворень, забезпечуючи відповідну адаптацію персоналу та управління цим процесом [18].

Отже, методологія аналізу УЛР дозволяє організаціям покращити свою діяльність у сфері управління персоналом, що має позитивний вплив на результативність та конкурентоспроможність компанії.

#### Висновки до розділу 1

В розділі 1 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 [75].

Можемо зробити висновки, що управління людськими ресурсами (УЛР) пережило значну еволюцію протягом останніх десятиліть, особливо в контексті швидкої цифрової трансформації бізнесу та організацій. Еволюція відбувалася у змісті та підходах, так і у розумінні ключових понять та концепцій в цій сфері. Основні висновки щодо еволюції, понять і концепцій управління людськими ресурсами включають:

- 1) УЛР перейшло від традиційного адміністративного підходу до стратегічного партнерства з бізнесом. HR-функції стали активним учасником

стратегічного процесу, сприяючи досягненню цілей організації через оптимізацію управління персоналом.

2) Впровадження цифрових технологій значно змінило способи, якими відбувається управління людськими ресурсами. Від автоматизації рутинних процесів до використання аналітики даних для прийняття рішень - цифрові інструменти перетворили УЛР.

3) Замість традиційного фокусу на фінансових показниках, організації все більше визнають важливість емоційного інтелекту та гуманістичних підходів у створенні здорового та продуктивного робочого середовища.

4) Відбувся розвиток нових концепцій: поняття, зокрема "людинократія" та "гуманістичний менеджмент", які стали все популярними в контексті УЛР. Вони відображають перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, гуманістичних та людських підходів. УЛР пройшло великий шлях еволюції, що відобразилося у змінах підходів, концепцій та практик в управлінні персоналом.

Важливою складовою цього процесу було впровадження новітніх технологій та підвищення уваги до гуманістичних цінностей та підходів у організаціях. УЛР враховує зміни в суспільстві та культурних цінностях, що відбуваються на сучасному ринку праці. Організації стають більш чутливими до різноманітності, інклюзивності та культурної адаптації своїх стратегій УЛР. УЛР активно працює над розвитком політик та ініціатив, спрямованих на підтримку здорового балансу між професійним та особистим життям своїх співробітників. Оскільки економічні, технологічні та соціальні умови постійно змінюються, УЛР стає все більше адаптивним та реактивним [74].

Організації змушені швидко адаптуватися до нових умов, що вимагає постійного оновлення підходів та стратегій УЛР. Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій, УЛР активно використовує інноваційні інструменти для полегшення рутинних завдань, збільшення продуктивності та залучення та збереження талановитих співробітників.

## 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 (УЛР), що є ключовою галуззю у бізнесі та організаційному управлінні. Зарубіжний досвід у цій області може бути дуже різноманітним і корисним для адаптації та застосування нових підходів та методів діяльності [19]. Приведемо загальні принципи та підходи до управління людськими ресурсами, які можуть бути цікавими для вивчення. 1) Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) в організаціях, де групи акціонерів активно контролюють корпорації, розвинули більш стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Це означає, що УЛР враховується на рівні стратегічного планування організації і є важливим чинником досягнення стратегічних цілей [73]. 2) Зарубіжний досвід показує значення постійного розвитку персоналу через навчання та тренінги. Програми розвитку, які сприяють як особистому, так і професійному зростанню співробітників, можуть позитивно впливати на продуктивність та збереження персоналу. 3) Ефективні системи мотивації та заохочення грають важливу роль у привертанні, утриманні та мотивації персоналу. Сюди можуть входити бонусні програми, системи винагороди за досягнення цілей, а також можливості кар'єрного зростання. 4) У компаніях з міжнародною присутністю виникають унікальні виклики в управлінні персоналом, пов'язані з різноманітністю культур, мов та законодавства. Розуміння міжнародного контексту та культурних особливостей допомагає ефективно керувати глобальними командами. 5) Гнучкість та відкритість до

змін є ключовими у сучасних організаціях. Управління змінами включає в себе прийняття та ефективне впровадження нових ідей, процесів та технологій, а також вміння вирішувати конфлікти та мінімізувати опір до змін. б) Зарубіжні компанії активно впроваджують технології для автоматизації рутинних завдань управління персоналом, а також для аналізу даних та прийняття стратегічних рішень. Ці принципи та підходи є лише деякими засадами зарубіжного досвіду у управлінні людськими ресурсами, які можуть бути корисними для впровадження в роботу вашої організації [20].

Таблиця 2.1 Основні функції управління людськими ресурсами в організаціях

	Функція	Зміст
1	Стратегічне управління	Розробка стратегії управління персоналом Планування потреб у персоналі Визначення ключових компетенцій та навичок персоналу
2	Розвиток та навчання персоналу	Розробка та впровадження програм розвитку та навчання Проведення тренінгів та семінарів Співробітництво з навчальними установами
3	Мотивація та заохочення	Визначення систем винагород та стимулів Визначення систем винагород та стимулів Розвиток програм корпоративної культури Стимулювання кар'єрного росту та розвитку
4	Рекрутинг та підбір персоналу:	Привертання та залучення талановитих кандидатів на вакансії відповідно до потреб організації. Проведення відбірних інтерв'ю, оцінка кандидатів та прийняття рішення щодо найму нових працівників.
5	Навчання та розвиток персоналу	Розробка та впровадження програм навчання та розвитку для підвищення навичок та компетенцій працівників. Оцінка потреб у навчанні та розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників.
6	Оцінка управління робочою продуктивністю	Встановлення об'єктивних критеріїв оцінки робочої продуктивності та здійснення регулярних оцінок працівників. Розробка та впровадження систем мотивації, винагородження та стимулювання для підвищення продуктивності
	Управління відносинами з персоналом:	Вирішення конфліктних ситуацій та проблем, що виникають між працівниками або між працівниками та керівництвом. Створення сприятливого робочого середовища, що сприяє моральному піднесенню та задоволенню працівників.
	Вирішення конфліктних ситуацій та проблем	Створення сприятливого робочого середовища, що сприяє моральному піднесенню та задоволенню працівників. Розробка та впровадження планів кар'єрного розвитку для працівників.

		Ідентифікація та розвиток потенційних лідерів та кадрових резервів для заповнення ключових позицій у майбутньому.
	Управління звільненням та відставками:	Проведення процедур звільнення та відставок відповідно до законодавства та політики організації. Забезпечення професійного та гідного розходження з працівниками, включаючи проведення виходу на пенсію або перехід до інших робочих місць

Таблиця 2.1 Сформована автором

Управління людськими ресурсами (УЛР) в організаціях включає в себе різноманітні функції та завдання, спрямовані на ефективне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей компанії. Ці функції спільно допомагають забезпечити ефективне управління персоналом в організаціях, сприяючи досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню бізнесу [21].

У контексті дослідження зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації проаналізуємо концептуальні підходи до формування моделі управління людськими ресурсами. І теоретично, і практично існують дві основні моделі управління людськими ресурсами: східна і західна. На Заході домінують США, а Сході домінує Японія [72].

По-перше, у Сполучених Штатах існує безліч теорій та шкіл управління людськими ресурсами, але їх основою та корінням є американська культура, яка визначає, що ці теорії та школи мають багато спільного. Насамперед, незалежно від того, чи знаходиться управління людськими ресурсами в зародковому стані та розвитку, або коли воно стає самостійною дисципліною, центром людських ресурсів є прибуток, тобто гроші. Фактично, це суть капіталізму та найважливіша рушійна сила капіталістичного соціального та економічного розвитку та виживання підприємств [22].

По-друге, з погляду розвитку людських ресурсів у Сполучених Штатах, люди, які працюють з людськими ресурсами, мають досвід «механічних людей», що чисто орієнтовані на прибуток «економічних людей»,

«соціальних людей» з безліччю потреб та різних нових сучасних теорій. На етапі «організації людей» та інших стадіях, хоч і спостерігалось поглиблене розуміння та практичний прогрес, люди, про які вони думають, все ще не є «природними людьми», які втілені у різних матеріальних цінностях та речах, чи нематеріальних. Об'єкти організаційно-економічних систем, як і раніше, залишаються живими інструментами досягнення прибутку [23].

По-третє, відправною точкою людських ресурсів у Сполучених Штатах є особистість та пропаганда особистої боротьби, яка далека від акценту східної культури на колективізмі, групових інтересах та дусі співробітництва, що цінує гармонію [71]. До моменту закінчення школи більшість випускників МВА усвідомлюють, що у цьому світі джунглів вирішальне значення мають лише особисті досягнення, а решта не має значення. Таким чином, всі рівні та області системи управління людськими ресурсами у Сполучених Штатах, будь-то розвиток людських ресурсів, планування, набір, відбір та оцінка або оцінка ефективності, контроль та управління, орієнтовані на прибуток. беруться до уваги. Кінцевою метою некомерційних факторів, таких як культурні відмінності, самооцінка та самореалізація, є сприяння максимізації прибутку. Якщо подивитися на це з точки зору природної людської природи і розвитку людської культури в цілому, то, хоча американська теорія управління людськими ресурсами має свою надзвичайно ефективну і велику сторону, вона сягає своїм корінням в американську економічну і культурну систему. Ми вирішили порівняти управління людськими ресурсами в США, Китаї та Японії, що може включати наступні аспекти ( Табл.2.2)

Таблиця 2.2 Порівняльна характеристика управління людськими ресурсами в США, Китаї та Японії

США	Китай	Японія
В США велика увага приділяється індивідуалізму, ініціативі та самовираженню працівників.	У Китаї традиційно більший акцент робиться на колективізмі та підпорядкуванні ієрархічним структурам.	У Японії панує корпоративна культура, де значна увага приділяється командній роботі, спільним цілям і взаємопідтримці.
В США існують строгі антидискримінаційні закони, велика свобода укладення угод та працевлаштуванн	У Китаї правила трудових відносин строго регулюються державою, але за останні роки спостерігається певне послаблення цього контролю.	В Японії велика увага приділяється стабільності зайнятості та захисту прав працівників.
У США часто застосовується система збалансованої компенсації, включаючи заробітну плату, бонуси та акції компанії.	У Китаї частіше використовується система фіксованої зарплати, але зростає популярність бонусів та додаткових вигод.	В Японії загальновідомий принцип "системи стабільної зайнятості", де працівники можуть очікувати довготривалої роботи в одній компанії з відповідною стабільністю виплат.
Використання технологій у рекрутингу: Компанії в США активно використовують цифрові технології, такі як інтернет-платформи, соціальні мережі та аналітика даних, для прискорення процесів рекрутингу та відбору кандидатів.	Цифрові платформи для комунікації та співпраці: В японських компаніях використання цифрових інструментів для спілкування та співпраці може полегшити комунікацію між різними відділами та підрозділами, що сприяє згуртованості команди.	Інтернет-платформи для рекрутингу та спілкування: В Китаї популярні онлайн-платформи для пошуку роботи та спілкування, які забезпечують широкий доступ до ринку праці та сприяють залученню та утриманню талантів.
Онлайн-навчання та розвиток: Цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу стають все популярнішими в США, що дозволяє компаніям ефективно навчати та розвивати своїх працівників, незалежно від їх місця розташування	Оптимізація бізнес-процесів: Впровадження цифрових технологій дозволяє японським компаніям оптимізувати бізнес-процеси, включаючи процеси управління людськими ресурсами, тим самим підвищуючи продуктивність та ефективність.	Використання штучного інтелекту (ШІ): Китай активно використовує технології ШІ в управлінні людськими ресурсами, включаючи автоматизацію рутинних завдань, прогнозування потреб у робочій силі та аналіз даних про робочі відносини.
Аналітика та прогностичні моделі: Застосування аналітики	Цифрова трансформація впливає на стратегії та практики управління	Електронне навчання та розвиток: Цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу набувають

даних допомагає компаніям в США управляти персоналом більш ефективно, прогнозуючи потреби в робочій силі та розвиваючи стратегії збереження талантів.	людськими ресурсами, спрощуючи багато процесів та забезпечуючи більшу ефективність і продуктивність.	популярності в Китаї, дозволяючи компаніям ефективно навчати своїх працівників за допомогою відеоуроків, онлайн-курсів та інших інтерактивних інструментів.
США лідирують у застосуванні цифрових технологій у управлінні персоналом, з великим акцентом на аналітику даних та онлайн-навчання.	В Китаї швидка цифрова трансформація допомагає оптимізувати бізнес-процеси та використовувати штучний інтелект для управління людськими ресурсами.	Японія також активно впроваджує цифрові технології, але зберігає традиційні підходи до управління персоналом.

Таблиця 2.2 Сформована автором

У ході порівняльного аналізу визначено, що хоча є загальні тенденції у управлінні людськими ресурсами, кожна з цих країн має свої унікальні особливості, які визначаються культурними, історичними та економічними контекстами. В авторській статті відзначається, що «В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки нове покоління інформаційних технологій, таких як Інтернет, великі дані, хмарні обчислення та штучний інтелект стали новою рушійною силою якісного розвитку цифрової економіки» [30].

Нове покоління інформаційних технологій змінило ринкові тенденції, конкурентні переваги, організаційну структуру та межі, з якими стикаються організації, особливо те, як співробітники працюють, як вони керують співробітниками, що призвело до управління людськими ресурсами (управління людськими ресурсами, HRM) [70]. Відбулися фундаментальні зміни, такі як порушення організаційного кордону людських ресурсів та зайнятості, інтелектуальні роботи та алгоритми, що підвищують цінність відновлення традиційної праці в організації тощо. В даний час УЛР як важлива частина управління підприємством зазнає змін, спричинених цифровою трансформацією, а поява цифрового управління людськими ресурсами (digital-HRM) поставила перед практикою управління людськими



ресурсами безпрецедентні проблеми. На ранній стадії управління персоналом менеджери з персоналу використовують інформаційні системи управління персоналом (Human Resource Information Systems, HRIS) для здійснення планування, управління, прийняття рішень та контролю, метою яких є зниження управлінських витрат та скорочення управлінського навантаження на відділ кадрів. З постійним покращенням функціонального стану управління людськими ресурсами в організації та розвитком науки і техніки у 1990-ті роки почало з'являтися електронне управління людськими ресурсами (Electronic Human Resource Management, e-HRM) [24].

Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами надає цінні уроки та висновки, які можуть бути корисними для організацій у будь-якій країні. Зарубіжні компанії вкладають значні зусилля в навчання та розвиток свого персоналу, визнаючи, що це ключовий чинник успіху в конкурентному світі. Організації можуть взяти на озброєння цей підхід, інвестуючи в програми навчання та розвитку своїх працівників. Зарубіжні компанії активно працюють над залученням та утриманням найкращих талантів шляхом розробки привабливих програм компенсації, кар'єрного розвитку та робочого середовища. Організації можуть навчитися від них ефективно привертати та утримувати найкращих працівників. Деякі зарубіжні компанії активно впроваджують гнучкі робочі графіки та дистанційну роботу, щоб забезпечити баланс між роботою та особистим життям працівників. Цей підхід може підвищити задоволеність працівників та покращити продуктивність. Великі міжнародні корпорації визнають стратегічне значення управління людськими ресурсами і включають його в стратегічне планування організації. Це підтримує вирішення кадрових питань на рівні виробництва та підвищує конкурентоспроможність компанії. Зарубіжні компанії приділяють значну увагу розвитку позитивної організаційної культури, що підтримує співпрацю, інновації та відкритий обмін ідеями. Це сприяє залученню та збереженню талантів, а також підвищує задоволеність працівників [25].

Висновки з дослідження зарубіжного досвіду показують, що ефективно управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу, який орієнтований на розвиток персоналу, залучення та утримання талантів, створення гнучких робочих умов та культури, а також визнання стратегічного значення управління персоналом для успіху організації [69].

Таким чином, нами доведено, що впровадження та застосування електронного управління людськими ресурсами - це також трансформація управління людськими ресурсами та стратегічних моделей, які адаптуються до умов цифровізації. У процесі УЛР інформаційні технології впроваджуються у планування УЛР, підбір та навчання співробітників, управління продуктивністю, управління заробітною платою та інші ланки для підвищення прозорості, рівня якості та ефективності роботи УЛР. Завдяки застосуванню інформаційних технологій для інтеграції внутрішніх та зовнішніх ресурсів організації, просування управління всіма співробітниками та розширення участі співробітників, електронне управління персоналом керівниками приділяється більше уваги стратегії управління персоналом організації, що скорочує адміністративне навантаження відділу кадрів [26].

## 2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Здійснюючи діагностику проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації, ми звертали увагу на те, щоб організація діяла як єдиний соціальний, економічний, культурний організм. «Організація використовує сучасні методи управління для планування, організації, спрямування, контролю та координації людських ресурсів з точки зору відбору, розвитку (навчання), підтримки, використання [68]. Управління людськими ресурсами означає раціональний планомірний розподіл людських

ресурсів відповідно до вимог стратегії розвитку підприємства за допомогою ряду процесів, таких як набір, навчання, використання, оцінка, мотивація, адаптація працівників в організації [27]. Умови цифровізації можуть вплинути на управління людськими ресурсами (УЛР) в організації, створюючи нові виклики та проблеми. Для діагностики таких проблем у керівництва організації можуть виникати наступні питання: Як організація адаптується до нових цифрових технологій у сфері управління персоналом? Чи має організація достатні ресурси для впровадження та підтримки цифрових інструментів для УЛР? Які нові навички та компетенції необхідні працівникам для успішної роботи в умовах цифрової трансформації? Чи має організація ефективні програми навчання та розвитку, щоб пристосувати навички персоналу до нових вимог цифрової епохи? Як організаційна культура впливає на прийняття цифрових змін серед працівників? Чи є достатнє розуміння та підтримка керівництва для цифрової трансформації у сфері УЛР? Як організація забезпечує безпеку та конфіденційність персональних даних працівників у цифровому середовищі? Як організація привертає та утримує талановитих працівників у цифровій епохи? Які нові методи та підходи до рекрутингу та утримання талантів можна застосувати у контексті цифрової трансформації? Діагностика таких проблем може вимагати аналізу стану поточних процесів та систем УЛР, опитування працівників, оцінки культури організації та оцінки потреб у розвитку персоналу. Після визначення проблем, можна розробити стратегії та плани дій для ефективного управління персоналом в умовах цифрової трансформації [28].

Цифрова трансформація може вимагати перегляду та оптимізації робочих процесів та організаційної структури для забезпечення більшої ефективності та адаптивності. В умовах цифрової трансформації важливо враховувати особливості міжкультурної взаємодії та комунікації, особливо якщо організація має глобальний характер. Важливо враховувати вплив цифрової трансформації на психологічний комфорт та здоров'я працівників,

зокрема стрес, втома від електронних пристроїв та інші психосоціальні аспекти. Після впровадження нових цифрових ініціатив управління персоналом важливо систематично моніторити та оцінювати їхні результати. Врахування цих аспектів під час управління персоналом в умовах цифровізації допоможе організації ефективно адаптуватися до нових вимог та забезпечити успішний розвиток у цифрову епоху [29].

Таблиця 2.3 Діагностика проблем управління людськими ресурсами (УЛР) в умовах цифровізації

	Проблема	Питання для діагностики
1	Адаптація до цифрових технологій	Як організація адаптується до нових цифрових технологій? Чи має організація достатні ресурси для впровадження цифрових інструментів для УЛР?
2	Розвиток навичок персоналу	Чи проводяться аналіз потреб у навчанні та розвитку персоналу в контексті цифрової трансформації? Які нові навички та компетенції необхідні працівникам для успішної роботи в умовах цифрової трансформації? Чи маємо ми ефективні програми навчання та розвитку для пристосування навичок персоналу до нових вимог цифрової епохи? Які кроки можна здійснити для навчання персоналу новим цифровим інструментам та технологіям?
3	Культурні зміни та сприйняття цифровізації	Як організаційна культура впливає на прийняття цифрових змін серед працівників? Чи є достатнє розуміння та підтримка керівництва для цифрової трансформації у сфері УЛР?
4	Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	Як організація забезпечує безпеку та конфіденційність персональних даних працівників у цифровому середовищі? Чи маємо ми належні стратегії та процедури для запобігання кібератакам та іншим загрозам кібербезпеки?
5	Збереження талантів та залучення нових працівників	Як організація привертає та утримує талановитих працівників у цифровій епохи? Які нові методи та підходи до рекрутингу та утримання талантів можна застосувати у контексті цифрової трансформації? Які заходи приймаються для забезпечення безпеки та захисту конфіденційності даних у контексті цифрової трансформації? Чи проводяться регулярні аудити безпеки та оновлення політик та процедур кібербезпеки?
6	Реорганізація робочих процесів та структур	Чи потрібно переглянути ролі та відповідальності працівників у зв'язку з впровадженням нових цифрових інструментів та систем? Які нові процеси та структури можуть бути введені для оптимізації робочих процесів в умовах цифрової трансформації?
7	Міжкультурні взаємодії та	Які стратегії можна використати для підтримки ефективної комунікації та співпраці між різними культурними групами

	комунікація	працівників?
8	Моніторинг та оцінка результатів	Які критерії успішності можна встановити для оцінки впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами? Які інструменти та методики можна використовувати для збору та аналізу даних з метою
9	Психологічний комфорт та здоров'я працівників	Які стратегії та ініціативи можна впровадити для підтримки психологічного здоров'я працівників у контексті цифрової трансформації?
10	Адаптація до цифрових технологій	Які конкретні кроки потрібно здійснити для інтеграції цифрових технологій у процеси управління людськими ресурсами? Чи маємо ми плани та стратегії для адаптації до швидкого темпу змін у цифровому середовищі?
11	Культурні зміни та сприйняття цифровізації	Які комунікаційні стратегії можна використати для підвищення усвідомлення та прийняття цифрової трансформації серед працівників? Чи здійснюються заходи для формування цифрової культури в організації та підтримки участі працівників у цифрових ініціативах?

Таблиця 2.3 Сформована автором

Ця таблиця надає платформу для систематичного аналізу проблем управління людськими ресурсами в контексті цифровізації та визначення ефективних стратегій їх вирішення в сучасній організації [30].

Характеристики стратегічного управління людськими ресурсами відображаються в таких аспектах: 1) з точки зору філософії менеджменту, вважається, що людські ресурси є найціннішими серед усіх ресурсів, розвинені людські ресурси можуть збільшувати цінність і тому, щоб розвивати людський потенціал, стимулювати людську життєздатність, дати працівникам можливість працювати активно, проактивно та творчо [67]. 3) з точки зору форми управління наголошується на загальному розвитку, планування кар'єри має бути зроблено для них відповідно до цілей компанії та особистих умов, безперервного навчання, постійного коригування посад і повного використання індивідуальних талантів; 4) з точки зору методів управління, прийняти гуманне управління та враховувати мотивацію персоналу, самооцінку та цінність; 5) з точки зору інформаційної системи людських ресурсів, результати автоматично генеруються комп'ютером, а основа для прийняття рішень надається своєчасно та точно; 6) на рівні

управління департамент управління людськими ресурсами знаходиться на рівні прийняття рішень і безпосередньо бере участь у плануванні та прийнятті рішень в організації. Таким чином, розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації використовує сучасні методи управління для планування, організації, спрямування, контролю та координації людських ресурсів [31].

### 2.3 Розробка моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

В авторських доробках ми довели, що «Цифрове управління людськими ресурсами (digital-HRM) відноситься до використання цифрових технологій для отримання, аналізу та застосування всіх цінних даних, реалізації прийняття рішень на основі даних для створення нового режиму роботи HRM, підвищити ефективність управління людськими ресурсами, підвищити модель управління організаційним потенціалом підприємства. Конфіденційність даних, суперечки щодо прийняття рішень, пов'язані з цифровими технологіями ускладнюють діяльність УЛР» [32]. Виходячи з цього, це ми виділяємо п'ять характеристик моделі цифрового управління людськими ресурсами:

- 1) управління людськими ресурсами на основі даних;
- 2) складність управління;
- 3) зручність управління;
- 4) точність управління;
- 5) індивідуалізація управління.

Якщо традиційна концепція УЛР покладається на велику кількість робочої сили для збору інформації про персонал, то цифрова використовує комп'ютери для збору даних [33].

Розробка моделі управління людськими ресурсами (УЛР) в організації в умовах цифровізації є складним та важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів. При розробці моделі УЛР необхідно врахувати наступні рекомендації ( Табл. 7)

Таблиця 2.4 – Рекомендації розробки моделі УЛР в організації ів умовах цифровізації

	Напрямок розвитку моделі	Кроки, які необхідно здійснити для формування моделі УЛР
1	Аналіз потреб і вимог організації	Перший крок полягає в ретельному аналізі потреб та вимог організації в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Це включає в себе вивчення стратегії бізнесу, особливостей ринку, конкурентного середовища та внутрішніх процесів.
2	Визначення цілей та стратегій УЛР	На основі аналізу визначаються основні цілі та стратегії управління людськими ресурсами в організації. Ці цілі повинні бути адаптовані до вимог цифрової економіки та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.
3	Розробка моделі УЛР	На цьому етапі розробляється конкретна модель управління людськими ресурсами, яка відображає стратегічні цілі, процеси, структури та ролі в контексті цифровізації. Модель може включати в себе такі аспекти, як набір та рекрутинг персоналу, розвиток компетенцій, управління талантами, мотивація та збереження персоналу, а також оцінка та аналіз продуктивності.
4	Впровадження та виконання	Після розробки моделі вона впроваджується в організацію. Цей процес може включати в себе навчання персоналу, впровадження необхідних інструментів та технологій, забезпечення взаємодії між різними відділами та створення культури, яка підтримує ці цілі.
5	Моніторинг та оцінка	Після впровадження моделі необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінку її ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та змінювати стратегії управління в відповідно до змін у бізнес-середовищі та внутрішніх потреб організації.
6	Постійне вдосконалення:	Модель управління людськими ресурсами повинна бути гнучкою та постійно адаптуватися до змін відносно до цифрової трансформації та потреб організації. Постійне вдосконалення моделі дозволяє забезпечити її актуальність та ефективність у довгостроковому періоді.
7	Запровадження цифрових інструментів:	У моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації слід активно впроваджувати цифрові інструменти, які сприяють ефективнішому управлінню персоналом. Це можуть бути системи управління відносинами зі співробітниками (HRIS), програми для ефективного навчання та розвитку персоналу, онлайн-

			інструменти для моніторингу та аналізу робочої продуктивності тощо.
8	Створення культури інновацій		Однією з ключових складових успішної моделі УЛР є створення організаційної культури, яка сприяє інноваціям та відкритості до нововведень. Важливо стимулювати співпрацю, творчий підхід та відкритий обмін ідеями серед персоналу.
0	Наголос на навчанні та розвитку:	на та	З мірою постійних змін в цифровому середовищі важливо надавати пріоритет навчанню та розвитку персоналу. Модель повинна включати механізми для стимулювання постійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників.
10	Фокус на адаптивності та гнучкості	на та	В умовах цифрової трансформації організаціям потрібно бути готовими до швидкої зміни та адаптації до нових умов. Модель УЛР повинна сприяти створенню гнучкої та адаптивної організаційної структури та культури.
11	Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних	та	У моделі УЛР слід враховувати важливість забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційності персональних даних співробітників в умовах використання цифрових інструментів та зберігання інформації в електронному вигляді.
12	Моніторинг та аналіз результатів	та	Після впровадження моделі УЛР важливо проводити постійний моніторинг та аналіз її результатів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, а також визначати успішність та ефективність використання моделі.
13	Залучення керівництва та персоналу	та	Успішна реалізація моделі УЛР в умовах цифровізації потребує активної підтримки та залучення керівництва та персоналу на всіх рівнях. Важливо забезпечити підтримку з боку керівництва організації, а також активну участь співробітників у впровадженні та оптимізації моделі УЛР.
14	Континуальна оптимізація та адаптація	та	Окрім постійного моніторингу та аналізу результатів, важливо також проводити регулярні оновлення та оптимізацію моделі УЛР. Це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та адаптованою до змін в бізнес-середовищі та технологічних тенденціях.
15	Заохочення мотивація персоналу	та	Модель УЛР повинна передбачати механізми заохочення та мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей організації. Це може включати в себе використання систем бонусів, нагород та інших стимулів.
16	Створення сприятливого робочого середовища:		Важливо створити робоче середовище, яке сприяє продуктивності, творчості та задоволеності співробітників. Це може включати в себе забезпечення комфортних умов праці, можливості для розвитку та самореалізації, а також підтримку робочої ефективності.
17	Забезпечення рівності та інклюзивності:	та	У моделі УЛР слід враховувати принципи рівності та інклюзивності. Важливо забезпечувати рівні можливості для всіх співробітників незалежно від їх статусу, раси, статі, віку чи інших характеристик.

Таблиця 2.4 Сформована автором



Ця модель надає рамки для розробки та впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Ці кроки та принципи допоможуть розробити модель управління людськими ресурсами, яка відповідає сучасним вимогам цифрової епохи та сприятиме успішному функціонуванню та розвитку організації. Модель управління людськими ресурсами (УЛР) представляє собою систему підходів, методів і процесів, які використовуються для ефективного управління персоналом в організації. В умовах цифровізації, модель УЛР може бути адаптована до нових викликів та можливостей, що виникають з використанням цифрових технологій та змін в робочому середовищі [34].

Основні компоненти моделі УЛР в умовах цифровізації можуть включати:

1) Розробка стратегій, які спрямовані на забезпечення відповідності потребам бізнесу і цілям організації в умовах цифрової трансформації. Це включає в себе розробку політик та процедур, які сприяють впровадженню цифрових ініціатив та використанню цифрових інструментів у управлінні персоналом.

2) Використання цифрових платформ для рекрутингу та підбору персоналу, включаючи використання соціальних мереж, онлайн-платформ та інших цифрових інструментів для залучення та оцінки кандидатів.

3) Використання онлайн-курсів, вебінарів, електронних навчальних платформ та інших цифрових інструментів для навчання та розвитку персоналу. Це може включати в себе також використання штучного інтелекту для персоналізованого навчання та оцінки навчальних потреб [35].

4) Використання цифрових інструментів для ідентифікації, розвитку та утримання талантів у організації. Це може включати в себе використання аналітики даних для ідентифікації ключових талантів, розробки індивідуальних планів розвитку та забезпечення ефективного управління успішністю.

5) Використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу продуктивності персоналу, а також для виявлення факторів, які впливають на збереження персоналу та розробки стратегій щодо збереження ключових працівників [36].

6) Створення культури, що сприяє інноваціям та адаптивності, є важливим елементом моделі УЛР в умовах цифровізації. Організація повинна підтримувати відкритий обмін ідей, стимулювати творчість та сприяти ініціативам персоналу щодо впровадження нововведень та вдосконалення процесів. 7) Використання цифрових технологій, таких як інформаційні системи управління персоналом (HRIS), програмне забезпечення для аналізу даних та штучний інтелект, є ключовими елементами моделі УЛР в умовах цифровізації. Ці технології допомагають збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом [37].

8) Модель УЛР в умовах цифровізації повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у бізнес-середовищі та технологічних інноваціях. Вона повинна можливим чином реагувати на зміни вимог ринку та потреби організації, швидко впроваджувати нові ініціативи та забезпечувати високу реакційність до викликів.

9) Важливо, щоб модель УЛР сприяла залученості та розвитку персоналу. Це включає в себе створення можливостей для особистого та професійного зростання, надання зворотного зв'язку та підтримки розвитку кар'єрних шляхів [38].

10) Модель УЛР повинна сприяти ефективній комунікації та співпраці між різними рівнями та відділами організації. Вона повинна стимулювати обмін інформацією, сприяти взаєморозумінню та спільному розв'язанню проблем.

11) Модель УЛР повинна включати стратегії збалансованого розвитку персоналу, що охоплюють такі аспекти, як розвиток лідерських якостей, підвищення професійних навичок, підтримка здоров'я та благополуччя

співробітників. Ці компоненти допоможуть створити модель управління людськими ресурсами, яка відповідає вимогам цифрової економіки та сприяє успішному розвитку організації.

«Цінність моделі e-HRM полягає не лише у розширенні стратегічної участі відділу управління персоналом, а й у впливі на поведінку всіх співробітників організації. Крім того, перепрограмованість та однорідність даних цифрових технологій роблять цифрову технологію доступною (Affordance), тобто різні організації та окремі особи можуть використовувати одну й ту саму цифрову технологію для досягнення різних цілей, що допомагає організаціям налаштовувати своїх співробітників під управління» [39].

Якщо традиційна модель УЛР збирає структуровані дані, пов'язані з УЛР, то digital-HRM включає структуровані дані, інформацію про роботу співробітників (дані про місцезнаходження мобільних телефонів, інтернет-записи), спілкування з людьми (наприклад, електронна пошта, онлайнінструменти для спільної роботи) та їх комунікаційний контент, електронна пошта. Ці дані допомагають вирішити такі проблеми, як низька ефективність управління у традиційному прийнятті рішень у галузі УЛР [40].

Таким чином, для формування моделі УЛР і організації велику роль відіграють технології та взаємодії учасників у практиці управління людськими ресурсами: (фахівці з кадрів, керівники відділів, співробітники) та фізичні об'єкти (робочі місця, форми, інструкції, інструменти, комп'ютери, програмне забезпечення, центри обробки даних) [41].

Важливість цифрової роботи з УЛР відображається не лише у матеріальних артефактах, а й у нематеріальних, таких як програмне забезпечення, яке існує лише у комп'ютерах, кодах, алгоритмах та специфікаціях. Дії, пов'язані з УЛР, краще виконуються лише тоді, коли учасники взаємодіють із цифровими технологіями.

## 2.4 Напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації

Умови цифровізації вносять значні зміни у способи управління людськими ресурсами (HR) в організаціях [42]. Ці зміни вимагають нових напрямків оптимізації, спрямованих на використання цифрових інструментів та технологій для ефективного управління персоналом. Виокремимо наступні напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації: 1) Впровадження цифрових платформ для управління HR з метою використання спеціалізованих цифрових платформ і систем управління персоналом, що дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, таких як підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка працівників та інші. 2) Застосування аналітики даних у сфері управління HR дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Аналіз даних може допомогти виявляти тенденції в розвитку кадрів, прогнозувати потреби в персоналі, виявляти проблемні аспекти управління персоналом та багато іншого [43]. 3) Залучення технологій штучного інтелекту (AI) може полегшити процеси відбору та рекрутингу персоналу, а також допомогти в управлінні розвитком кадрів. Штучний інтелект також може бути використаний для підтримки працівників у їхній діяльності, наприклад, шляхом персоналізованого навчання та підтримки. 4) Розвиток цифрової культури в організації, так як успішна цифрова трансформація управління HR вимагає розвитку цифрової культури серед персоналу. Організація повинна активно працювати над підвищенням цифрової грамотності своїх співробітників та стимулювати їхню готовність до використання нових технологій. 5) Цифрова трансформація управління HR має спрямовуватися на збереження та розвиток ключових професіоналів в організації. Це може включати розробку індивідуальних планів кар'єрного зростання, надання можливостей для навчання та розвитку, а також впровадження системи менторства та коучингу. [44]. 6) З впровадженням

цифрових технологій в управління HR важливо забезпечити безпеку даних та конфіденційність персональної інформації співробітників. Організація повинна вживати відповідні заходи для захисту даних та дотримання вимог щодо їх обробки. 7) Цифрова трансформація управління HR дозволяє організаціям розробляти гнучкі робочі моделі, такі як дистанційна робота, робочий час по гнучкому графіку, розподілений робочий час тощо. Це дозволяє привернути талановитих працівників з усього світу, підвищити задоволеність персоналу та підвищити продуктивність [45]. 8) Ефективне управління змінами в умовах цифрової трансформації може супроводжуватися значними змінами в організаційній культурі та процесах роботи [66]. Управління цими змінами вимагає від HR-менеджерів використання спеціальних інструментів та стратегій, які сприяють впровадженню нововведень та забезпечують підтримку для персоналу. 9) Умови цифровізації вимагають від персоналу постійного оновлення своїх навичок та компетенцій. HR-відділи повинні розробляти програми навчання та розвитку, які сприяють розвитку цифрових навичок, лідерських якостей, творчого мислення та інших важливих компетенцій майбутнього. 10) Успішна цифрова трансформація управління HR полягає в збалансованому підході до використання автоматизації та людського фактору [46]. Хоча цифрові технології можуть автоматизувати багато процесів, важливо не втрачати зв'язку та емпатії з персоналом, оскільки це впливає на мотивацію та задоволеність роботою [67]. 11): Важливо, щоб усі цифрові інструменти та системи, які впроваджуються для управління HR, були спроектовані з урахуванням потреб та зручності користувачів – співробітників організації. Це включає інтуїтивний інтерфейс, персоналізовані функції та підтримку користувачів. Загальний підхід полягає в тому, щоб використовувати цифрові можливості для створення більш ефективних, гнучких та сприятливих умов для розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Ці напрямки допоможуть організаціям оптимізувати управління людськими

ресурсами в умовах цифровізації та забезпечити ефективне використання персоналу для досягнення стратегічних цілей [47].

Умови цифровізації вимагають від організацій здійснювати певні практичні рекомендації оптимізації управління людськими ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності [48].

Таблиця 2.5 – Практичні рекомендації оптимізації управління людськими ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності

	Напрямок рекомендації	Зміст оптимізації управління людськими ресурсами
1	Використання спеціалізованих цифрових систем	Використання спеціалізованих цифрових систем HRMS (Human Resource Management System) дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів управління персоналом, таких як підбір, навчання, оцінка та оплата праці. Правильно налаштовані системи можуть значно зекономити час та ресурси.
2	Використання аналітики даних для прийняття рішень	Використання аналітики даних для прийняття рішень дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Наприклад, аналіз даних може допомогти виявити тенденції в звільненнях, прогнозувати потреби в персоналі та вдосконалювати процеси навчання та розвитку
	Впровадження онлайн-навчання та навчальних платформ	Використання цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час та з будь-якого місця. Це особливо важливо в умовах розподіленого робочого середовища.
	Автоматизація процесів рекрутингу та підбору персоналу:	Використання цифрових інструментів для рекрутингу дозволяє ефективно привертати та відбирати кандидатів. Автоматизовані системи можуть аналізувати резюме, проводити перші етапи співбесід та надавати звіти про відповідність кандидатів.
	Створення внутрішніх комунікаційних платформ:	Впровадження цифрових платформ для комунікації та співпраці серед співробітників дозволяє полегшити обмін інформацією, сприяти взаємодії між відділами та забезпечити більш ефективне вирішення завдань.
	Збереження та аналіз електронних документів	Перехід до цифрового зберігання та обробки документів (наприклад, електронних досьє співробітників, електронних форм заповнення тощо) дозволяє покращити доступність та швидкість обробки інформації.
	Забезпечення безпеки даних	Умови цифровізації вимагають зосередженості на захисті конфіденційної інформації про співробітників. Організації повинні впроваджувати заходи безпеки даних, такі як шифрування, двофакторна аутентифікація та регулярне оновлення програмного забезпечення

Ці практичні оптимізації допоможуть організаціям ефективно використовувати цифрові технології для управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей [49].

Зважаючи на конкретні практичні рекомендації, слід розглянути кожен з них більш детально:

- 1) Впровадження цифрових систем управління персоналом, в основі якого вибір та впровадження відповідної HRMS або ERP-системи, яка відповідає потребам конкретної організації. Воно включає налаштування системи для автоматизації процесів HR, таких як ведення персональних картотек, облік робочого часу, підбір та рекрутинг, оцінка працівників тощо; навчання персоналу використанню нової системи та створення посібників користувача для подальшого супроводу [50].
- 2) Використання аналітики даних для прийняття рішень, що націлене на розроблення ключових показників ефективності (KPIs) для відстеження показників роботи персоналу; використання спеціалізованих аналітичних інструментів для обробки та візуалізації даних; проведення регулярних аналітичних звітів для ідентифікації тенденцій та виявлення проблемних областей [51].
- 3) Впровадження онлайн-навчання та навчальних платформ, що включає вибір та впровадження платформ для навчання та розвитку, які підтримують онлайн-курси, вебінари, тестування тощо; створення бібліотеки навчальних матеріалів для різних рівнів компетенцій та потреб; запровадження системи відстеження прогресу навчання та оцінки знань співробітників [52].
- 4) Автоматизація процесів рекрутингу та підбору персоналу, що включає використання спеціалізованих онлайн-платформ для публікації вакансій та отримання резюме кандидатів; налаштування автоматичних фільтрів для відбору кандидатів за певними критеріями; використання інструментів для проведення онлайн-співбесід та оцінки кандидатів.

5) Створення внутрішніх комунікаційних платформ, що включає вибір та налаштування цифрових платформ для обміну повідомленнями, спільної роботи над проектами тощо; проведення навчання персоналу використанню нової комунікаційної платформи та встановлення внутрішніх правил її використання [53].

6) Збереження та аналіз електронних документів, в основі якого розроблення системи електронного документообігу та забезпечення доступу до неї для всіх співробітників; проведення навчання персоналу щодо коректного оформлення та зберігання електронних документів.

7) Забезпечення безпеки даних, націлене на впровадження правил доступу до конфіденційної інформації та шифрування даних. Проведення регулярних аудитів безпеки даних та навчання персоналу правилам захисту конфіденційної інформації [54].

Ці конкретні рекомендації можна реалізувати шляхом впровадження відповідних програмних продуктів, проведення навчання персоналу та забезпечення належного супроводу та підтримки під час процесу впровадження.

#### Висновки до розділу 2

У розділі 2 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 [55].

Після проведення діагностики проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації можна зробити наступні висновки:

1) В організації має місце недостатня автоматизація та ефективне використання цифрових інструментів, організації мають недостатню кількість цифрових інструментів або не використовують їх повноцінно, що



призводить до зайвого ручного втручання в процесі управління HR та втрати часу.

2) Має місце низька цифрова грамотність персоналу, у результаті чого співробітники можуть виявити низький рівень цифрової грамотності, що ускладнює їхню здатність використовувати нові цифрові інструменти та технології для виконання своїх обов'язків [56].

3) Відсутність систематичного аналізу та використання даних, тому організація може не використовувати аналітику даних для прийняття управлінських рішень або не здійснювати адекватного моніторингу та аналізу даних про персонал.

4) Недостатній розвиток цифрової культури, у результаті чого в організації може бути відсутня або недостатньо розвинена цифрова культура, що призводить до опору від персоналу щодо впровадження нових цифрових інструментів та технологій [57].

5) Проблеми з безпекою даних, у результаті чого організація може стикатися з проблемами забезпечення безпеки даних у контексті цифрової трансформації, що може призвести до ризиків щодо конфіденційності та цілісності даних.

6) Недостатня підготовка персоналу до змін, у результаті чого співробітники можуть виявити опір до змін, пов'язаних з цифровою трансформацією, через відчуття невпевненості або нестабільності у зв'язку з введенням нових технологій та процесів.

На основі цих висновків організація може розробити план подальших дій для вирішення виявлених проблем, включаючи впровадження необхідних цифрових інструментів та технологій, навчання персоналу, підвищення рівня цифрової грамотності, розвитку цифрової культури та забезпечення безпеки даних [58].

## ВИСНОВКИ

*У результаті проведеного дослідження з'ясовано теоретичні і практичні виміри розробки моделі управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Вирішено наступні завдання: 1) досліджено наукові виміри управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 2) проаналізовано поняттєво-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 3) розкрито методологію аналізу управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 4) проаналізовано зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 5) здійснено аналіз діагностики проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 6) сформовано модель управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації; 7) розроблено напрями оптимізації управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Необхідно також враховувати місцеві законодавчі та регуляторні вимоги, а також глобальні тренди у сфері авіації та технологій. Важливо мати план дій, який дозволить вам ефективно реалізувати концепцію та досягти поставлених цілей [59].*

Успішне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації вимагає сучасних підходів та інноваційних стратегій, що складуть концептуальні підходи до розробки такої моделі:

1) Оцінка потреб, тому слід розпочати з аналізу потреб організації у зв'язку з цифровізацією. Це може включати оцінку поточних навичок персоналу, ідентифікацію нових компетенцій, які необхідно набути, та визначення можливих ризиків для персоналу у зв'язку з автоматизацією та іншими цифровими змінами [60].

2) Створення цифрових інструментів для управління персоналом що вимагає наявності програмного забезпечення для управління людськими ресурсами (HRIS), яке відповідає потребам організації. Це може включати

системи для відстеження даних про працівників, автоматизації процесів рекрутингу та навчання, а також аналітичні інструменти для оцінки ефективності персоналу [62].

3) Стимулювання цифрової культури, яка націлена на те, щоб підтримувати розвиток цифрової культури в організації, надаючи працівникам доступ до навчальних ресурсів, організовуючи тренінги з цифрових навичок та поширюючи ідеї цифрових інновацій серед колективу.

4) Формування гнучких та адаптивних команд, так як організація діє у цифровізованому середовищі, тому важливо мати команди, які можуть швидко реагувати на зміни. Слід створити структури, які сприяють співпраці, комунікації та обміну ідеями серед різних відділів та рівнів управління.

5) Впровадження аналітики та прогнозування, для чого слід використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень з управління людськими ресурсами, аналізувати дані про продуктивність, залученість працівників, задоволеність роботою тощо, щоб ідентифікувати тренди та можливості для поліпшень [63].

6) Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних у зв'язку з цифровою трансформацією, доля чого важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних про персонал. Розробити та впровадити суворі політики щодо кібербезпеки та забезпечення конфіденційності.

7) Постійне вдосконалення та адаптація в умовах цифрової трансформації, яка швидко змінюється, вимагає постійно вдосконалювати модель управління людськими ресурсами та адаптувати її до нових технологічних та організаційних викликів.

Ця модель дозволить організації ефективно управляти персоналом у контексті цифрової трансформації, забезпечуючи конкурентоспроможність та успішність на ринку. Ці конкретні заходи допоможуть організації вирішити виявлені проблеми управління людськими ресурсами в умовах цифровізації та підготувати персонал до успішного переходу до цифрового середовища [64].

Теоретичне значення дослідження полягає в розширенні та узагальненні знань у галузі управління людськими ресурсами, особливо в контексті цифрової трансформації. Воно допомагає відповісти на актуальні наукові питання та виклики, пов'язані з впливом цифрових технологій на організаційні процеси та практики управління персоналом. Дослідження в цій області може сприяти розвитку теорій управління людськими ресурсами, розширюючи їхній апарат понять та методологічні підходи. Воно дозволяє розуміти, як цифрові технології впливають на організаційну культуру, лідерство, мотивацію працівників та інші аспекти управління людськими ресурсами. Крім того, таке дослідження може слугувати основою для подальших наукових досліджень та розробки нових підходів до управління персоналом в умовах цифровізації. Воно сприяє формулюванню рекомендацій для практичного застосування в організаціях, а також сприяє обміну досвідом та кращими практиками між науково-дослідними установами та підприємствами. Отже, теоретичне значення розробки моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації полягає в сприянні розвитку теорії та практики управління персоналом в контексті сучасних технологічних змін [65].

Практичне значення такого дослідження також полягає в тому, що воно сприяє підвищенню адаптивності організацій до змін у цифровому середовищі. Швидка трансформація технологій створює нові вимоги до навичок працівників та організаційних процесів, і модель управління людськими ресурсами в умовах цифровізації дозволяє організаціям вчасно реагувати на ці вимоги. Крім того, така модель може сприяти збереженню талановитого персоналу та привертанню нових фахівців, оскільки вона дозволяє організаціям стати більш привабливими для працівників, які цінують можливості для розвитку своїх цифрових навичок та інновацій.

## 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. 8.2812-2з-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](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. Мар'єнко Вікторія. Використання нових можливостей управління цифровою економікою та інтелектуальним виробництвом регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових

праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 37-38.

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

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

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

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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.

50. 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.

51. 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.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

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

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

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

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

59. Фурсін О. О. Комунікаційний менеджмент як система соціальної взаємодії та «буття людини в комунікації». Матеріали Всеукраїнської

науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 70-73.

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

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

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

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

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

65. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity : collective*



monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2023. С.57-64.

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

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

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

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

70. Cherep A.V., Andriukaitienė R.M., Voronkova V. G. Zaporizhzhia National University, Lithuanian Sports University. Motivations for the spiritual growth of youth in order to increase the level of development of the state. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період*

*становлення інноваційної економіки: збірн. наук. прац. Всеукр. наук.- практ. конф., Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг : 2022. С. 484-486.*

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

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

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

<http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/172>

74. 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.

75. 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.

76. 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.

77. 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.

78. 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.