

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

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

**МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

**магістр**

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО  
КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО  
СУСПІЛЬСТВА**

**Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм-з  
Спеціальності 073 Менеджмент**  
(код і назва спеціальності)

**спеціалізації \_\_\_\_\_**  
(код і назва спеціалізації)

**освітньої програми Промисловий менеджмент**  
(назва освітньої програми)

**Дерябіна Тетяна Валеріївна**  
(ініціали та прізвище)

**Керівник: в.о. завідувачка кафедри менеджменту організацій та управління  
проектами, д. філософ. н., проф. Воронкова В. Г.**  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**Рецензент \_\_\_\_\_**  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2022

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

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д. філос. н., проф. Воронкова В. Г.  
«02» червня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)  
ДЕРЯБІНІЙ ТЕТЯНІ ВАЛЕРІЇВНІ**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема роботи (проєкту) РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ  
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

керівник роботи Воронкова В.Г. д.філософ.н., проф  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С

2. Строк подання студентом роботи 25.11.22
3. Вихідні дані до роботи: 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років.
4. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Проаналізувати проблеми моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. 2. Здійснити діагностику проблем моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. 3. Розробити модель управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) -

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25.07.22	
Розділ 2	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Нормо-контроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

## 7. Дата видачі завдання 02 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Здійснити аналіз наукових засад моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства	25.06.22	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства	15.07.22	
3	З'ясувати зарубіжні моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності	25.07.22	
4	озглянути методологію аналізу моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства	01.08.22	
6	Здійснити діагностику проблем моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства	01.09.22	
7	Розробити модель управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства	01.10.22	
8	Розробити шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства	15.11.22	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Т. В. Дерябіна  
(ініціали та прізвище)

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

В. Г. Воронкова

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

О. М. Венгер

## АНОТАЦІЯ

Дерябіна Т.В. Розробка моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник д. філос. н., професор В. Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. З'ясовано аналітико-дослідницькі виміри розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. Розроблено модель управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства. Обгрунтовано шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства.

Ключові слова: **МОДЕЛЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, УПРАВЛІННЯ НАВИЧКАМИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

## ABSTRACT

Deriabina T.V. Development of a Model for Improving the Role of Human Resources in the Organization in the Information Society Conditions.

Qualification work for obtaining a master's degree of higher education in specialty 073 – Management, scientific supervisor PhD, Professor V. G. Voronkova. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia. Department of Organizational Management and Project Management, 2022.

The qualification work analysed the theoretical and methodological principles of developing a model for increasing the role of human capital in the organization in the conditions of the information society. The analytical and research dimensions of the development of the model for increasing the role of human capital in the organization in the conditions of the information society have been clarified. A model of human capital management has been developed as a factor in increasing economic growth and competitiveness in the conditions of the information society. The ways and directions of improving the model of human resources management in the conditions of the information society are substantiated.

Keywords: MODEL, HUMAN CAPITAL, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, SKILLS MANAGEMENT, INFORMATION SOCIETY, DIGITALIZATION, COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	1 7
1.1 Наукові засади розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.....	1 7
1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства...	2 5
1.3 Зарубіжні концепції розробки моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності ...	3 5
1.4 Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.....	4 1
Висновки до першого розділу.....	4 7
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	5 1
2.1 Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.....	5 1

2.2 Розробка моделі управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства.....	6
2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства.....	6
Висновки до другого розділу.....	7
ВИСНОВКИ.....	7
...	4
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	7
	8

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства набуває великої актуальності як глобальна стратегія розвитку інформаційного суспільства, умова конкурентоспроможності та глобальна стратегія виживання організацій, спрямована на розширення та покращення інвестицій у людей для збільшення капіталу та прискорення економічного зростання. Модель людського капіталу націлена на те, щоб сприяти сталому розвитку організацій, для яких людський капітал є пріоритетом. Людський капітал лежить в основі глобальної стратегії розвитку, створення умов для сталого розвитку суспільства, підвищення його цифровізації та інвестицій у людський розвиток, сприяння спільному процвітання в усіх країнах. Людський капітал є більш ефективним і актуальним у результаті цифровізації. Без цифрової трансформації модель людського капіталу значно відстає від очікувань організацій у всьому світі. Швидкий розвиток технологій покращує цифрову продуктивність організації, її вплив на суспільство та робочий процес. Цифрова революція впливає на всі рівні компаній, це створює навантаження на фірми та їхніх працівників, щоб адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, і до прогресу цифрових технологій. Цифровізація стала головною тенденцією у корпоративному світі, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Людський капітал – це сукупність знань і навичок, набутих людьми протягом життя, та стану здоров'я, яка дозволяє їм повністю реалізувати свій потенціал, ставши продуктивними членами суспільства. Інвестиції в людські ресурси через харчування, медичні послуги, якісну освіту, кваліфікацію та роботу сприяють розвитку людського капіталу. Для цього слід покінчити з крайньою бідністю та створити більш інклюзивні суспільства. Як підкреслюється у Звіті про світовий розвиток за 2021 рік: зміна роботи, швидка



трансформація навичок приносить як можливості, так і ризик. З'являється все більше доказів того, що, якщо країни не створять свій людський капітал, вони не зможуть досягти сталого та інклюзивного економічного зростання, підготувати свою робочу силу до висококваліфікованих робіт завтрашнього дня та конкурувати на світовому ринку. Важливість людського капіталу в програмах трансформації зайнятості та економіки в усіх країнах, незалежно від рівня їхнього розвитку зростає. Модель підвищення ролі людського капіталу як глобальна стратегія розвитку в умовах інформаційного суспільства – це глобальна ініціатива, спрямована на розширення та покращення інвестицій у людей для збільшення капіталу та прискорення економічного зростання. Індекс людського розвитку ПРООН є синтетичним провідним індикатором, який вимірює середній рівень, досягнутий у основних аспектах людського розвитку – довге та здорове життя, отримання знань та гідний рівень життя. Індекс людського капіталу наголошує на економічному обґрунтуванні інвестування в людський капітал. Ці два індекси дуже доповнюють один одного, але сформульовані по-різному. Індекс людського капіталу співвідносить певні результати людського капіталу з рівнями продуктивності та доходу. Це прогностичний показник впливу поточного стану здоров'я та освіти (включаючи новий показник кількості років навчання з поправкою на навчання) на продуктивність наступного покоління працівників.

*Об'єктом магістерської роботи є людський капітал в організації як соціальний, економічний і культурний феномен інформаційного суспільства.*

*Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.*

*Метою магістерської роботи є теоретичні і практичні виміри розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства.*

*Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:*

- здійснити аналіз наукових засад моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства;
- з'ясувати зарубіжні моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності;
- розглянути методологію аналізу моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства;
- здійснити діагностику проблем моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства;
- розробити модель управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства;
- розробити шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства.

*Методологія дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи комунікаційної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології. Саме даний вид методології сприяє адаптації і гнучкості виживання організації, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій.*

Методологію дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стилю управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності становлять наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності, результати власних досліджень. Методологія аналізу включає системний та структурно-функційний аналіз, який розглядає підприємство як

складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз; синергетичний аналіз, що включає методи та принципи самоорганізаційних систем, які опиняються у точках біфуркації, нерівновагомості, невизначеності, інформаційної стохастичності (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів). Методологія дозволила проаналізувати удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає розуміння організаційного, технологічного, інформаційного ризику.

Аналіз останніх першоджерел.

Незважаючи на свої обмеження як з точки зору економічного аналізу, так і в галузі науки про управління, концепція людського капіталу все частіше використовується. У деяких дослідженнях людських ресурсів це прямо згадується, і практики часто згадують це. Наприклад, у секторі консалтингу ми бачимо безпрецедентний розвиток практик, присвячених «людському капіталу». Це стосується всіх категорій: фірм, що спеціалізуються на людських ресурсах (Hay Group – a global management consulting firm, Aon Hewitt Consulting Services тощо), аудиторів, великих імен у сфері стратегії та менеджменту, спеціалістів з інформаційних систем. Щоправда, ця панорама охоплює різні ситуації. У багатьох випадках термін «людський капітал» є лише маркетинговою операцією для перейменування діяльності, присвяченої людським ресурсам. В інших – наявні реальні інвестиції та концептуальна основа, як-от індекс людського капіталу фірми Watson Wyatt, який охоплює дослідження в академічному світі (див., наприклад, у рамках PWC, Інститут Саратога). Поняття людського капіталу виглядає переконливим у журналістських і ділових колах, виграє від певного відгуку в університетській спільноті в науках про управління, навіть якщо він конкурує з іншими підходами. Модель людського капіталу можна переосмислити у світлі конвенційної теорії (Boltanski and Thévenot, 1991; Salais, 1989; Gomez). Щодо

людського капіталу, як і для всіх даних, пов'язаних з розвитком, Група Світового банку тісно співпрацює з країнами-членами, щоб допомогти створити потенціал і покращити якість даних. Усі дані, які використовуються для розрахунку Human Capital Index (HCI), є загальнодоступними та вимірюються безпосередньо та послідовно в різних країнах. Компонент 1: Вживання. Компонент 2: Освіта. Компонент 3: Здоров'я. Група Світового банку активізувала безпрецедентні масштаби та швидкість, щоб допомогти їм досягти кращих результатів перед обличчям надзвичайної ситуації та зміцнити їхні системи охорони здоров'я. Оскільки пандемія швидко поширюється в країнах, що розвиваються, Група Світового банку надає безпрецедентний рівень допомоги країнам-клієнтам. Ця підтримка реагує на медичні, економічні та соціальні потрясіння, з якими стикаються країни у формі грантів і кредитів на дуже вигідні умови. Світовий банк допомагає країнам отримати доступ до вкрай необхідних медичних товарів, втручаючись у постачальників від імені урядів.

Модель людського капіталу, як вона використовується в економіці, базується на припущенні, що різниці в заробітній платі відповідають різницям у рівнях продуктивності її працівників. Ці розриви в продуктивності між працівниками є результатом відмінностей у рівні людського капіталу, який вони накопичили завдяки інвестиціям. Таким чином, людський капітал розглядається як фактор виробництва, який дає змогу врахувати продуктивність працівників і, відповідно, оцінити відповідний рівень винагороди (Poulain, 2001). Тому можна виділити наступну причинність: інвестиції в освіту дають змогу розвивати запас людського капіталу працівника, що призводить до підвищення його продуктивності. Це призводить до підвищення заробітної плати. Зростання заробітної плати фундаментально ґрунтується на неокласичному постулаті, згідно з яким люди отримують зарплату відповідно до їх граничної продуктивності. Людський капітал не є товаром товарного типу: він складається із суми знань і навичок, які часто важко оцінити. Тому людський капітал індивіда визначається

насамперед знаннями та навичками, якими останній володіє. Ці знання та навички накопичуються під час навчання в школі, під час проходження різноманітних навчальних курсів і під час життєвого досвіду (Fuente and Ciccone, 2002). Можна виділити три основні компоненти (Fuente and Ciccone, 2002): загальні навички (грамотність, базові навички лічби, навички навчання), специфічні навички, пов'язані з технологіями або виробничими процесами (комп'ютерне програмування, технічне обслуговування та ремонт механічних частин) і технічні та наукові навички. (опанування організованих мас конкретних аналітичних знань і технік). Усередині компанії людський капітал об'єднує плідні зв'язки як з організаційним капіталом (колективні навички, організаційні процедури, корпоративна культура), так і з капіталом відносин (трастовий капітал із клієнтами, постачальниками та інвесторами) (Burlaud, 2000). Це уявлення також близьке до представлення, запропонованого Едвінсоном і Мелоуном (1997), формулюючи поняття структурного капіталу, клієнтського капіталу та людського капіталу. Проте в управлінській та управлінській літературі висуваються різні уявлення про людський капітал. Тому необхідно якомога точніше дати типологію. У той же час ми спираємося на твори таких авторів, як М. Ажажі, В. Воронкової, О. Венгер, О. Кивлюк, М. Лепського, Н. Метеленко, О. Мороза, В. Нікітенко, Р. Олексенка, О. Фурсіна, І. Шавкун, О. Шапурова, Т. Шарипової. Узагальнене визначення людського капіталу, характерного для організації, відповідає навичкам і знанням, якими оволодів працівник на основі сукупності знань і колективних знань (організаційний капітал), характерних для даної компанії. Спеціальний людський капітал компанії надає працівникам можливості, безпосередньо пов'язані з конкретними потребами конкретної компанії (Gibbons and Waldman, 2004).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що основними результатами дослідження є розроблені напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами (HRM - Human Resources Management), що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової

інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). Усі ці ресурси підвищують важливість HRM у нинішніх обставинах. Завдяки використанню соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій (SMAC) Digital Human Resource підтримує підприємства в їх управлінні та у забезпеченні того, щоб припущення та очікування всередині компанії керували належною поведінкою. Швидкий розвиток технологій покращив цифрову продуктивність організації, її вплив на суспільство та робочий процес. Цифрова революція впливає на всі рівні компаній, що створює навантаження на фірми та їхніх працівників, щоб адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, і прогресу цифрових технологій. Зараз комп'ютерні технології значною мірою витіснили всю ручну працю, розумні комп'ютерні системи, такі як штучний інтелект (ШІ), також замінили інтелектуальні завдання, які можуть отримати доступ до більшої кількості даних, часто відомих як «великі дані». Оцифровується все, що можна оцифрувати. Це не лише впливає на зміни у спілкуванні та об'єднанні людей але також змінює те, як працюють компанії, керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності, для чого керівникам слід створити «гнучке» середовище, адаптивне управління. Воно означає, що на підприємстві всі внутрішні та зовнішні гравці взаємозалежні, формуються загальні цінності як довіра, взаємозалежні комунікаційні стосунки та критичне мислення, певна поведінка керівника та його ставлення до гнучкого управління; здатність передбачати, яка вимагає думати про потенційні сценарії розвитку, знати, як передбачити плани та досягати їх результатів, що має тенденцію до мислення, орієнтованого на дію. Виявлено, що гнучкість – це постійний пошук балансу між активним виміром (робити та доводити ноу-хау), реактивним виміром (бути активним перед обличчям змін) та проактивним виміром (вміти створювати нові цінності), вміти критично переглядати, розуміти та використовувати інформацію для прийняття рішень і вживати заходів на основі цих рішень.

Теоретичне і практичне значення дослідження моделі людського капіталу дає змогу заново сформулювати масштаб і обґрунтованість концепції. Ми показали, що поля, пов'язані з економетрикою заробітної плати, мають беззаперечну надійність. Проте залишається багато недосконалостей, від яких страждає теорія людського капіталу, коли вона застосовується до навчання та управління людськими ресурсами, що повинно змусити нас відмовитися від використання цієї теорії. Функціонування ринку праці структуровано навколо конвенції про людський капітал, що розуміється як конвенція для оцінки компетентності людей, метою якої є встановлення ієрархії заробітної плати. Що стосується практик HRM, також буде доцільно вивчити, шляхом аналізу історії ідей та соціології знання, шлях, у який концепція економічного аналізу – людський капітал – поширилася, щоб поступово стати домінуючою ідеєю.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 69

*Апробація работ знайшла своє відображення у наступних роботах:*

1. Дерябіна Т. В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С.41-43. [https://web.znu.edu.ua/NIS//2022/tom\\_5.pdf](https://web.znu.edu.ua/NIS//2022/tom_5.pdf)

2. Дерябіна Тетяна, Воронкова Валентина. Модель підвищення ролі людського капіталу як глобальна стратегія розвитку та економічного зростання в умовах інформаційного суспільства. 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 : ЗНУ, 2022. С. 283-288.

3. Воронкова В. Г. Дерябіна Т. В. Концепція управління людським капіталом як чинник сталого розвитку економічного зростання та соціально згуртованого суспільства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва,

торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 367-369.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971)

4. Дерябіна Т. В., Воронкова В. Г. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.119-121.  
<https://www.znu.edu.ua/ukr/university/11929/12623/12803>



РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ  
ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ  
В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1 Наукові засади розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства

Наукові засади розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства по'язані з розробкою концепцій, моделей, парадигм. Людський капітал визначається ОЕСР (2007) як набір знань, навичок і компетенцій індивіда, який сприяє особистому, соціальному та економічному добробуту. Американський економіст Теодор Шульц є одним із перших, хто пояснив це у статті, опублікованій у 1961 році. Він уточнив, що люди мають великий вплив на багатство націй (Le Chapelain та ін., 1998). У своїй книзі «Багатство народів» (1776) шотландський економіст XVIII століття Адам Сміт висловив думку, що знання та навички робітників підживлюють економічну діяльність. Він порівняв роботу працівника, який проходить навчання, з роботою вдосконаленої машини. Наскільки використання високопродуктивної машини підвищує продуктивність, додаткове навчання дозволяє працівнику підвищити продуктивність (Сміт, 1776). «Людину, навчену наполегливою працею та часом для однієї з тих професій, які вимагають вищої майстерності, можна порівняти з однією з тих дорогих машин. [40, 175] Так само людський капітал часто займає центральну роль у різних теоріях економічного зростання та розвитку. У своїй книзі «Людський капітал. Теоретичний та емпіричний аналіз із особливим посиленням на освіту» Беккер (1975) розглядає людський капітал як один із головних факторів економічного зростання, а також набір талантів і навичок

працівника, набутих через досвід чи освіти, покращує продуктивність людини на ринку праці [3].

Відмінності в кваліфікаціях, отриманих завдяки освіті та навчанню, пояснюють не лише різницю в оплаті праці між окремими людьми, але й відмінності в рівні розвитку між країнами. Іншими словами, навчання дозволяє людям виконувати більш складну роботу, а існування таких робіт спонукає їх до додаткового навчання. Години, витрачені таким чином на навчання, зрештою призведуть до роботи, яка винагородить їхні зусилля. Країни, що розвиваються, тепер мають виняткові можливості та шляхи для розвитку свого людського капіталу та прискорення зростання. *По-перше*, політична стабільність і відсутність насильства сприяють новому дискурсу щодо розвитку (OECD, 2016). *По-друге*, кінець холодної війни перетворив країни, що розвиваються, з поля стратегічної та ідеологічної битви між великими державами на нове місце для інвестицій, торгівлі та розвитку. *По-третє*, модернізація, а також інформаційно-комунікаційні технології тепер становлять (якщо освоюють) виняткові засоби для економіки країн, що розвиваються (Доповідь Світового банку, 2000).

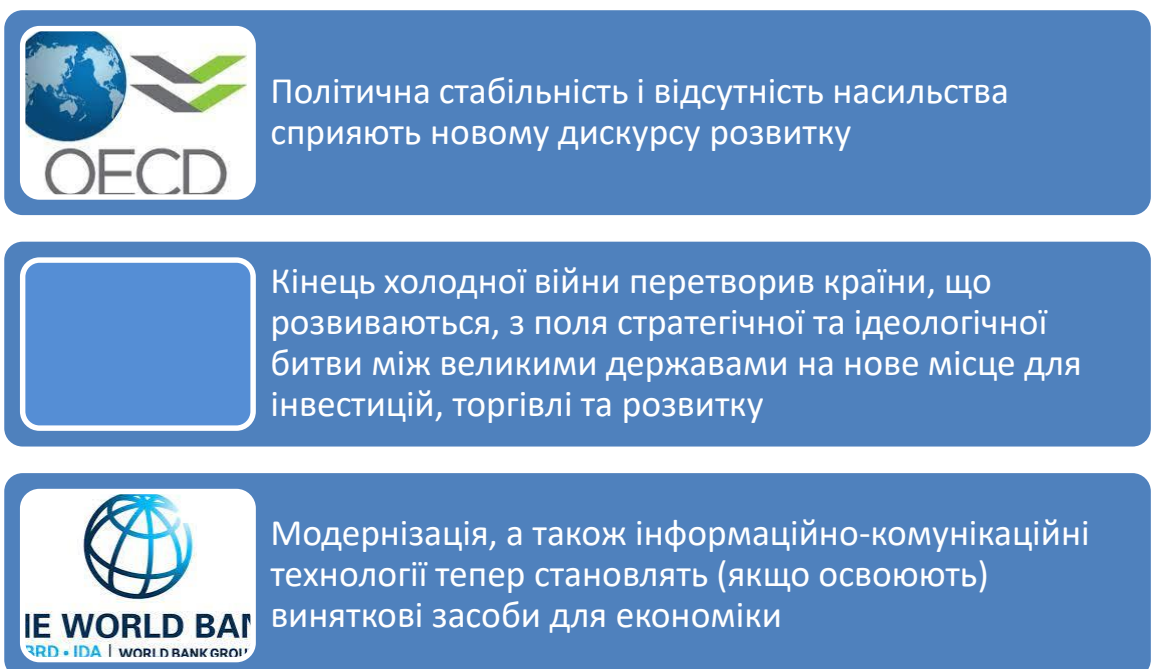


Рисунок 1.1. – Шляхи та можливості розвитку людського капіталу в країнах що розвиваються.

Концепція людського капіталу була сформована роботами таких економістів-засновників, як Шульц (1961) і Беккер (1975). Відправною точкою для цього потоку досліджень було питання повернення інвестицій в освіту для даної особи. Щоб оцінити віддачу від інвестицій в освіту, економісти спочатку спробували визначити вартість інвестицій у навчання. Спрощено кажучи, це відповідає сумі витрат на навчання чи навчання та альтернативних витрат, пов'язаних із цією діяльністю (винагорода на ринку праці, від якої учень відмовляється, беручи участь у навчанні) (Chamak and Fromage, 2006) [11]. Очікувана вигода, зі свого боку, вимірюється додатковою винагородою, яку учень може отримати на ринку праці протягом свого трудового життя.

Інвестуючи в освіту та професійну підготовку, люди збільшують свій «людський капітал», у цьому випадку свої навички та знання, що дозволяє їм займати краще оплачувану роботу. Оскільки ринок праці є центром економічних міркувань, що застосовуються до людського капіталу, багато економістів праці проводили та розробляли дослідження, які прагнули показати, що високий рівень освіти найчастіше пов'язаний з вищою заробітною платою, але також і з меншими ризиками безробіття (Мінсер, 1974). При цьому вони дають відчутну оцінку віддачі від освіти. Емпіричні дослідження також показують, що остання не є однорідною в країнах Європейського Союзу (Denny, Hamon and Lydon, 2001)[11].

Інші економісти віддають перевагу впливу на макроекономічному рівні збільшення людського капіталу у певній економіці. Людський капітал сприймається як ендогенний фактор зростання та розвитку так само, як транспортна та комунікаційна інфраструктури. Це визначальний фактор продуктивності економіки (Romer, 1989; Foray, 2000). Якщо концептуальна конструкція, що лежить в основі неокласичної теорії людського капіталу, крихка, то для економетричних робіт це зовсім інше. Дійсно, теорія людського капіталу забезпечує міцну концептуальну основу для економетричних досліджень заробітної плати. Крім того, положення, що випливають з теорії людського капіталу щодо винагороди, підтверджуються, тобто не

фальсифікуються, переважною більшістю емпіричних робіт: заробітна плата зростає з рівнем підготовки та прибутку від інвестиції в освіту зменшуються (Poulain, 2001)[39].

Проте показники, що використовуються для вимірювання людського капіталу, пояснюють лише 20-50% відмінностей у заробітній платі (Мінсер, 1993). Можна виділити три області дослідження теорії розвитку людського капіталу: 1) соціологічну теорію відбору; 2) теорію сигналів; 3) теорію стимулювання заробітної плати (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Области дослідження теорії розвитку людського капіталу

Назва теорії	Представники теорії	Суть теорії
Соціологічна теорія відбору	Бурдье та Пассерон, 1968; Евріат та Телот, 1995	- ставить під сумнів здатність освіти як такої призводити до підвищення продуктивності індивідів; - навички набуваються через соціокультурну спадщину; - освіта – інституція, що сприяє відтворенню еліт
Теорія сигналів	Спенс, 1973	- основний постулат – невизначеність, з якою стикається роботодавець щодо продуктивності робітника; - освіта – сигнал кращої якості; - в рамках даної теорії освіта не має причинно-наслідкового впливу на продуктивність
Теорія стимулювання заробітної плати	Alchian and Demsetz, 1972; Lazear, 1981; Akerlof, 1982	- проти теорії людського капіталу щодо причинно-наслідкового зв'язку між заробітною платою та продуктивністю; - зв'язок зворотній - стимули, які надають компанії; вищі зарплати; підвищення продуктивності праці

Соціологічна теорія відбору ставить під сумнів здатність освіти як такої призводити до підвищення продуктивності індивідів. Її роль більшою мірою полягає в тому, щоб визнати серед групи працівників тих, хто априорі отримує вигоду від найкращих навичок. Останні сприймаються як набуті через соціокультурну спадщину. Освіта представлена як інституція, що сприяє відтворенню еліт. Тому освіта має не стільки функцію розвитку навичок і

знань, скільки відбір осіб, що належать до соціальної еліти. Ця сфера відповідає соціології школи (Бурдьє та Пассерон, 1968; Евріат та Телот, 1995) [11]. Очевидно, що ця теоретична течія є радикальною критикою неокласичної теорії людського капіталу.

Теорія сигналів (Спенс, 1973) пропонує більш тонку критику теорії людського капіталу [41]. Її основним постулатом є невизначеність, з якою стикається роботодавець щодо продуктивності працівника. Як сигнал використовується освіта, зокрема тривалість навчання та рівень дипломів. Це дозволяє компанії зменшити асиметрію інформації, з якою вона стикається. Сигнал, наданий освітою, дозволить компанії вибрати найкращих співробітників. Рівень підготовки – не єдиний сигнал, який дозволяє усунути цю асиметрію інформації. Таким чином, вік, стать, попередня робота – все це сигнали. Проте освіта сприймається як сигнал кращої якості. У рамках цього підходу освіта як така не має причинно-наслідкового впливу на продуктивність, що ставить під сумнів один із суттєвих постулатів теорії людського капіталу.

Прихильники теорії стимулювання заробітної плати (Alchian and Demsetz, 1972; Lazear, 1981; Akerlof, 1982) [11] виступають проти теорії людського капіталу щодо причинно-наслідкового зв'язку між заробітною платою та продуктивністю. Дійсно, теорія людського капіталу постулює наступну причинність: інвестиції в людський капітал; підвищення продуктивності; підвищення заробітної плати. Однак у теорії стимулів причинно-наслідковий зв'язок між заробітною платою та продуктивністю зворотний: стимули, які надають компанії; вищі зарплати; підвищення продуктивності праці.

Таким чином, для Lazear (1981) немає потреби вдаватися до гіпотези зростання продуктивності, щоб врахувати кореляцію між стажем, а отже, розвитком досвіду – одного з вимірів людського капіталу – та заробітною платою. [11]. Якщо ми припустимо, що працівники з такою ж «потенційною» продуктивністю, швидше за все, докладуть більше або менше зусиль, з цього

впливає, що працівники, які докладуть мало зусиль, матимуть посередню продуктивність. Найдосвідченіші працівники отримують високу заробітну плату не через більшу продуктивність, а тому, що хороша оплата праці досвідчених працівників заохочує наймолодших працівників докладати значних зусиль, щоб зберегти свою кар'єру, зайнятість і отримати вислугу років. Краща оплата праці досвідчених працівників є раціональною політикою оплати праці не тому, що вони більш продуктивні завдяки накопиченню досвіду та розвитку людського капіталу, а через потужні стимули, які ця політика пропонує молодим працівникам.

Позитивним наслідком для організації є те, що молоді працівники, докладаючи більше зусиль, наближаються до своєї максимальної продуктивності. Ці три напрямки досліджень обмежують універсальний масштаб, який деякі автори приписують неокласичній теорії людського капіталу. Тут не йдеться про те, щоб дослідити спосіб, у який він відповів на цей тип критики, і висновки щодо обґрунтованості, які можна з цього зробити. Очевидно лише те, що ці обмеження відкрили шлях до критичного аналізу достовірності концепції як такої.

Концепція людського капіталу перепоновила сферу економічного аналізу та наукового менеджменту з кінця 1990-х років, зокрема через дослідників стратегічного управління людськими ресурсами (Лепак і Снелл, 1999; Галунік і Андерсон, 2000; Хітт, 2001). Людський капітал з управлінської точки зору являє собою запас, який можна створювати, розвивати, накопичувати та використовувати (Autier, 2005). Це капітал особливого виду, оскільки він нематеріальний, тобто складається зі здібностей і навичок, які неможливо відрізнити від окремих людей. Людський капітал є власністю окремих людей. Цей момент є важливим і пояснює, чому деякі дослідники (Davenport, 1999; Walker, 2001) відійшли від представлення працівників компанії як «людей як активів» [26]. Дійсно, розглядати працівників компанії як активи неявно означає припущення, що компанія має права власності на них. Очевидно, що таке припущення є дуже сумнівним з кількох причин: з одного боку, компанія

не має офіційних прав власності на працівників, яких вона наймає; з іншого боку, зниження лояльності та прихильності працівників до своєї компанії ставить під сумнів неформальну, емоційну «власність», яку компанія мала б на своїх працівників.

Використання поняття людського капіталу для позначення людських ресурсів компанії критикується двома основними напрямками досліджень (Autier, 2005). Перший потік здійснює критичний аналіз використання людського капіталу в дослідженнях стратегічного управління людськими ресурсами (Coff, 1997; Galunic і Anderson, 2000). Другий розроблений теоретиками прав власності, економістами та юристами, які критично аналізують наслідки використання поняття людського капіталу в компаніях (Blair, 1995; Blair & Kochan, 2000) [11]. Перший потік досліджень під поштовхом Коффа (1997) ставить під сумнів переваги використання концепції людського капіталу в дослідженнях стратегічного управління людськими ресурсами.

Це включає висвітлення фундаментальних відмінностей між людським капіталом та іншими типами капіталу, які використовує компанія (фінансовий капітал, технологічний капітал, матеріальний капітал тощо). Він визначає чотири фундаментальні відмінності: 1) компанії не можуть володіти людським капіталом на відміну від іншого капіталу, неможливо «придбати» людський капітал; 2) людський капітал цілком може не сприяти роботі компанії в повній мірі (недостатня мотивація); 3) людський капітал може не погоджуватися з рішеннями, прийнятими компанією (наприклад, реструктуризація або злиття), і, як наслідок, залишити компанію або брати участь у колективних акціях протесту; 4) людський капітал вимагає додаткової фінансової винагороди у вигляді визнання, якісних умов праці тощо.

Таким чином, те, що робить людський капітал специфічним (неприсвоєне, неявне знання, яким володіють індивіди), ускладнює управління ним. Інвестування в людський капітал всередині компанії полягає в розвитку запасу знань і навичок співробітників. При цьому організація може

сподіватися на віддачу від інвестицій, оскільки працівники з високим рівнем людського капіталу, ймовірно, працюватимуть краще. Однак жодного разу фірма не володіє людським капіталом своїх співробітників, навіть якщо вона активно внесла свій внесок у розвиток цього людського капіталу. Коротше кажучи, щоб збільшити людський капітал, люди не повинні розглядатися як капітал.

Згідно з цим першим напрямком дослідження, людський капітал представляє цікаву, але оманливу аналогію, оскільки він має тенденцію нехтувати тим, що робить специфіку управління людськими ресурсами в компанії: мотивацією, залученістю до роботи, потребою у визнанні, делікатністю та лояльністю до компанії тощо.

Другий напрям досліджень аналізує наслідки використання концепції людського капіталу для корпоративного управління. Організації використовують різні види капіталу для роботи. Серед них ми можемо встановити симетрію між фінансовим і людським капіталом. Співробітники приносять людський капітал у компанію так само, як інвестори приносять фінансовий капітал у компанію. Таким чином, інвестори та працівники є двома зацікавленими сторонами, які забезпечують компанію двома типами капіталу, необхідними для її функціонування: фінансовим капіталом і людським капіталом, власниками яких вони є. Ці два типи капіталу є загальними ресурсами, які фірма використовує для виробництва.

Таким чином, зазначимо, що людський капітал є ресурсом, який компанія буде орендувати на ринку праці, який вона може розвинути за допомогою політики найму та навчання, або зменшити (людський капітал надто дорогий і/або не відповідає потребам компанії), тоді як інвестори отримують вигоду від дивідендів (залежно від дивідендної політики компанії) і права голосу під контролем керівництва, працівники мають лише перевагу регулярного доходу.



## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства

Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства зводиться до понять угода про людський капітал, конвенція про людський капітал нормативна база про людський капітал. Угода про людський капітал служить для стандартизації соціального світу, що стосується трудових відносин, оскільки ринок праці справді характеризується радикальною невизначеністю щодо оцінки навичок. Таким чином, невизначеність щодо оцінки навичок перетворюється на невизначеність щодо ієрархії заробітної плати. Згодом ця функція адаптувалася та еволюціонувала до професіоналізації функції HR. З 1980-х років перехід від концепції кадрової функції до функції управління персоналом базувався на питаннях, безпосередньо пов'язаних з організацією праці та впливом таких елементів, як навчання, кваліфікація, винагорода, на продуктивність організації. Управління персоналом розглядалося як стратегічна функція так само, як і інші функції (фінансова, комерційна тощо). Функція HRM професіоналізована, оскільки вона ґрунтується на практиці відділу кадрів, а відділ управління людськими ресурсами тепер включено в організаційні схеми підприємств. Таким чином, як і будь-який інший суб'єкт, відділ управління людськими ресурсами робить свій внесок у ефективність організації та перебуває в центрі діяльності, постійно взаємодіючи з іншими відділами (Fombonne, 2001). Очевидно, що цей процес не відбувався однаково в країнах, що розвиваються, через низку факторів, пов'язаних з їхнім політико-соціальним, економічним, культурним і правовим середовищем. Угода про людський капітал вирішує проблему, спричинену цією невизначеністю. Вона надає економічним агентам орієнтири, без яких прийняття рішень було б неможливим. Конвенція про людський капітал є конвенцією для оцінки навичок людей (Favarque, 2004),

метою якої є встановлення ієрархії заробітної плати (Poulain, 2001) [39]. Як ми бачили раніше, ця конвенція характеризується нормативним референтом, відмінністю та санкцією (Boltanski and Thévenot, 1991) [11]. Нормативна основа угоди про людський капітал ґрунтується на двох елементах: системі кваліфікації, тобто системі отримання звань і дипломів, а також на професійному досвіді. Система отримання дипломів і професійний досвід визнаються зацікавленими сторонами на ринку праці. Працівники та роботодавці діють відповідно до цих двох складових частин нормативного референту угоди про людський капітал. Шкала дипломів і навчання, а також диференційована оцінка професійного досвіду становлять відмінність конвенції про людський капітал. У французькому випадку шкала дипломів і навчання дуже чітко структурована навколо розподілу Grandes Ecoles/University. Прийняті компаніями шкали оплати праці враховують цю шкалу.

Санкція угоди про людський капітал структурована навколо трудового договору, який є «тестовою моделлю цієї угоди», і ринку праці. Престижне навчання буде позитивно оцінено на ринку праці шляхом отримання стабільного трудового договору з високою винагородою. Ринок праці відіграє привілейовану роль, оскільки він дозволяє матеріалізувати обміни, пов'язані з трудовими відносинами. Саме на цьому ринку окремі особи та компанії зазнають успіху чи поразки. Конвенція про людський капітал також базується на конкретних процесах, які передають значення конвенції агентам, тобто дозволяють реалізувати конвенцію як процес передачі інформації.

Трудовий договір є важливим конкретним процесом. Зверніть увагу, що трудовий договір, конкретний процес конвенції про людський капітал, посилається на певну кількість інших конвенцій. Таким чином, поняття доброго використання, взаємності, пунктуальності встановлюються з посиланням на конвенції. Угода про людський капітал, як угода щодо оцінки навичок і винагороди, є дуже структурною з точки зору визначення порогових значень винагороди, які будуть предметом переговорів. Контракт або

трудовий договір, як модальність взаємодії, залежить від традиційного середовища, матеріальний пристрій конвенції про людський капітал. Іншими словами, трудовий договір одночасно залежить від конвенцій і вектору конвенцій. Людський капітал, представлений співробітниками фірми, відіграє вирішальну роль в успіху проваджуваного даною фірмою бізнесу. Крім того, нещодавнє дослідження Boston Consulting Group нагадує про тісний зв'язок між кращими операційними показниками та ефективним управлінням людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами включає сукупність продуктивних здібностей, яких набуває індивід шляхом накопичення загальних або специфічних знань, ноу-хау тощо. Економічна модель розглядає багаж працівника як власний капітал, який може збільшуватися або зношуватися, і для якого можна розрахувати віддачу від інвестицій. В основному він отримується шляхом інвестування: 1) в освіті; 2) збереження здоров'я. Модель людського капіталу дає змогу проаналізувати вплив накопичення знань на економіку на рівні країни чи компанії. У контексті управління людськими ресурсами управління людським капіталом – це належне використання знань, навичок і талантів працівників організації. Проблеми для організації: виявити ці цінності в кожному зі своїх співробітників, оцінити та оптимізувати їх для отримання конкурентних переваг, а також для покращення добробуту на роботі.

Різниця між людським капіталом і людськими ресурсами є досить незначною: людські ресурси охоплюють наявні в компанії ресурси з точки зору персоналу, а також навичок, а людський капітал представляє додаткову вартість цих навичок, вкладених у компанію.

Складові людського капіталу. Людський капітал набувається шляхом накопичення навичок і знань протягом життя, таким чином становлячи реальний нематеріальний актив, який ваші працівники щодня надають вашій компанії через їхні: здібності (вроджені), навички (набуті), корисні знання (загальні знання), кваліфікацію (дипломи), професійний досвід, виробничі потужності. Таким чином, стає можливим розглядати індивідуальні знання як інвестицію з її витратами (освіта та навчання) та потенційною вартістю (зарплата, продуктивність тощо). У дослідженні, проведеному Deloitte у 2014 році за участю 2500 компаній у всьому світі, респонденти визначили 4 основні проблеми: 1) лідерство; 2) навички роботи з персоналом; 3) комп'ютеризація; 4) управління людськими ресурсами та ефективність управління (Deloitte, 2014) [16].

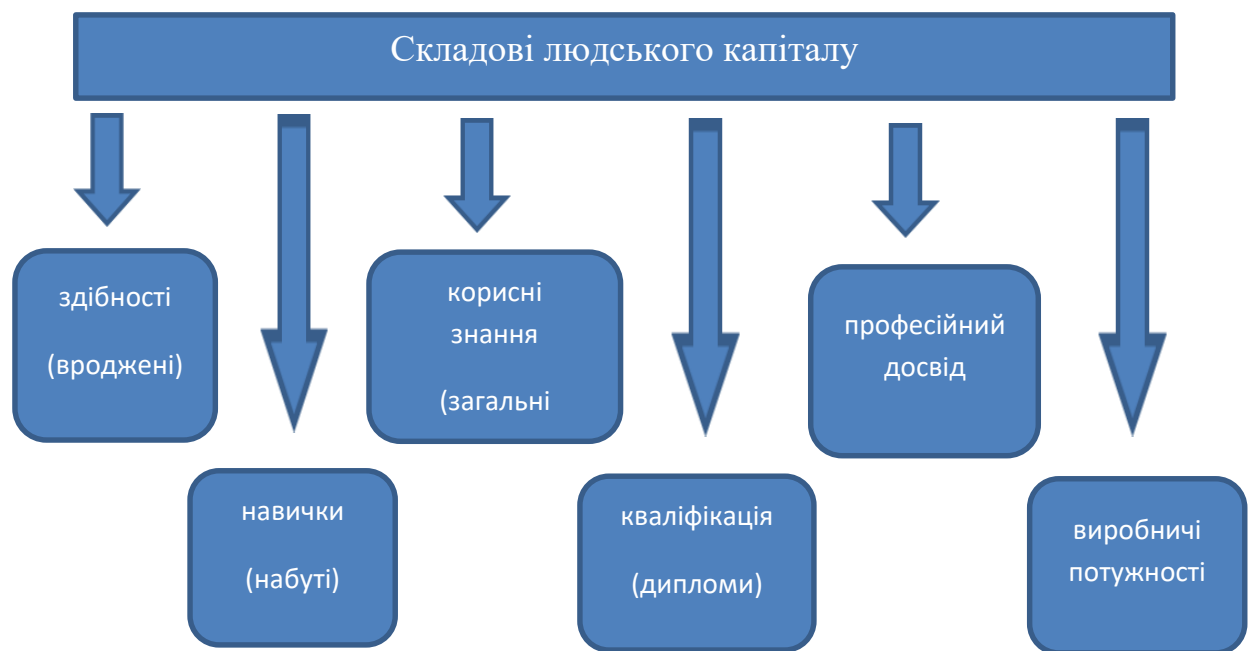


Рисунок 1.2 – Складові людського капіталу в організації

Проект моделі «Людський капітал» – це глобальна ініціатива, спрямована на розширення та покращення інвестицій у людей для збільшення капіталу та прискорення економічного зростання. Станом на лютий 2022 року 83 країни з усіма рівнями доходів співпрацюють із Групою Світового банку

над стратегічними підходами до трансформації результатів людського капіталу, нарощуючи інвестиції в людський капітал в Африці на південь від Сахари, приділяючи особливу увагу розширенню прав і можливостей жінок, використанню технологій та прискоренню інновацій, серед інших пріоритетів. На Близькому Сході та в Північній Африці особливо зацікавлені в таких сферах, як раннє дитинство та розвиток стійкості вразливих людей. В рамках проекту створено мережу країн-учасниць Проекту людського капіталу, задля об'єднання держав, для яких людський капітал є пріоритетом, та з метою перенесення накопиченого досвіду туди, де він найбільше потрібний. [43]. Координатори, які зазвичай представляють міністерства фінансів, економіки чи планування (іноді технічні міністерства), регулярно проводять зустрічі для обміну знаннями та досвідом.

Людський капітал лежить в основі нашої глобальної стратегії розвитку. Захист людей та інвестиції в них є одним із трьох основних напрямків дій Групи для досягнення цілей щодо подолання крайньої бідності до 2030 року та сприяння спільному процвітанню в усіх країнах. Це втручання тісно пов'язане з нашими зусиллями щодо сприяння сталому та інклюзивному зростанню та розвитку стійкості в країнах, що розвиваються. Це також є наскрізним пріоритетом IDA19, поточного циклу фінансування (липень 2020 – червень 2023) IDA, фонду Групи Світового банку для найбідніших країн.

Таким чином, поняття людський капітал включає сукупність знань і навичок, набутих людьми протягом життя та стану здоров'я, які дозволяють їм повністю реалізувати свій потенціал, ставши продуктивними членами суспільства. Інвестиції в людські ресурси через харчування, медичні послуги, якісну освіту, кваліфікацію та роботу сприяють розвитку людського капіталу. Необхідно покінчити з крайньою бідністю та створити більш інклюзивні суспільства. Як підкреслюється у Звіті про світовий розвиток за 2019 рік: зміна роботи, швидка трансформація навичок приносить як можливості, так і ризик. З'являється все більше доказів того, що, якщо країни не створять свій людський капітал, вони не зможуть досягти сталого та інклюзивного

економічного зростання, підготувати свою робочу силу до висококваліфікованих робіт завтрашнього дня та конкурувати на світовому ринку. Ціна бездіяльності щодо розвитку людського капіталу зростає в програмах трансформації зайнятості та економіки в усіх країнах, незалежно від рівня їхнього розвитку.

Питання про ситуацію з людським капіталом у світі сьогодні є надзвичайно актуальним. Незважаючи на безпрецедентний прогрес у людському розвитку за останні 25 років, значні проблеми залишаються, особливо в країнах, що розвиваються. У 2019 році більше ніж кожна п'ята маленька дитина страждала від затримки росту через недоїдання (занадто мала для свого віку, що є передвісником фізичних і когнітивних недоліків (JME 2020)[46]. Пандемія COVID-19, що охопила світ в останні роки, може вплинути на зростання кількості дітей із затримкою росту. Зокрема існує і криза навчання, яка стримує зростання та розвиток в багатьох країнах. Дані досліджень показують, що в деяких країнах діти значно відстають у навчанні порівняно з іншими учнями, які провели в школі таку ж кількість років. Це явище теж посилюється пандемією, оскільки багато дітей не відвідують школу та втрачають можливості для навчання. Люди в країнах, що розвиваються, витрачають 500 мільярдів доларів на рік – понад 80 доларів на людину – з власної кишені на доступ до послуг охорони здоров'я, і найбільше від цих витрат страждають бідні. COVID-19 також суттєво порушує базові послуги охорони здоров'я, включаючи планову імунізацію та охорону здоров'я дітей. У найбідніших країнах четверо з п'яти бідних людей не охоплені системою соціального захисту, і тому перебувають у стані надзвичайної вразливості. Майже 300 000 дітей щороку помирають від діареї через відсутність доступу до питної води та санітарії. Перше видання Індексу людського капіталу (НСІ), опубліковане Групою Світового банку в жовтні 2018 року та оновлене в 2020 році, [43] показує, що близько 60% дітей, народжених сьогодні, будуть у кращому випадку вдвічі менш продуктивними, ніж вони могли б бути, якби мали повну освіту та оптимальне здоров'я (як визначено індексом, див. розділ

5) [42]. Ця ситуація свідчить про серйозну кризу людського капіталу, яка може мати серйозні наслідки для економічного зростання та колективної здатності світу покінчити з крайньою бідністю до 2030 року.

Дефіцит людського капіталу, ймовірно, погіршуватиметься щодня в умовах швидких глобальних змін у технологіях, демографії, нестабільності та кліматі. Конфлікти та пандемії можуть мати руйнівні наслідки для людського капіталу через втрату життів, засобів до існування, харчування та порушення базових медичних та освітніх послуг. Ці наслідки, ймовірно, відобразатимуться протягом життя багатьох людей, знижуючи їх продуктивність. Про інвестиції в людські ресурси часто забувають, незважаючи на багато прикладів швидкої трансформації людського капіталу — у таких країнах, як Сінгапур, Республіка Корея та Ірландія — і безпрецедентні успіхи в деяких з найбільш бідніших країн світу. COVID-19 загрожує знищити десятиліття прогресу в людському капіталі, залишивши покоління позаду, оскільки уряди намагаються зупинити поширення вірусу, врятувати життя та відновити свою економіку. Більшість дітей, понад мільярд, не відвідували школи через COVID-19. У глобальному масштабі втрата заробітку цієї групи студентів може скласти в майбутньому 10 трильйонів доларів через зниження рівня навчання, закриття шкіл на карантині або ризик зупинки навчального процесу. Базові медичні послуги, включаючи планову імунізацію та охорону здоров'я дітей, серйозно порушені в країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Пандемія посилює ризики насильства щодо жінок, раннього шлюбу та підліткової вагітності — усіх факторів, які обмежують можливості жінок і дівчат отримувати освіту та розширювати свої можливості. За відсутності негайних і масштабних втручань, подібних до тих, що пропонуються в аналізі захисту населення та економіки, погіршення стану здоров'я, знань, навичок і можливостей через пандемію, яка вирує сьогодні, завтра призведе до послаблення шансів економічного відновлення та процвітання цілих націй. Поки країни в усьому світі працюють над тим, щоб зупинити поширення та вплив пандемії COVID-19, Група Світового банку

мобілізувалася з безпрецедентним масштабом і швидкістю, щоб допомогти їм досягти кращих результатів перед обличчям надзвичайної ситуації та зміцнити їхні системи охорони здоров'я.

Оскільки пандемія швидко поширюється в країнах, що розвиваються, Група Світового банку надає безпрецедентний рівень допомоги країнам-клієнтам. Виділяється понад 160 мільярдів доларів фінансування до червня 2021 року. Ця підтримка реагує на медичні, економічні та соціальні потрясіння, з якими стикаються країни, і включає понад 50 мільярдів доларів, наданих Міжнародною асоціацією розвитку (IDA) у формі грантів і кредитів на дуже вигідних умовах. Операції Групи Світового банку з екстреної підтримки наразі допомагають більш ніж 100 країнам, що розвиваються, рятувати життя, виявляти, запобігати та реагувати на пандемію. Не менш важливою також є допомога країнам в отриманні доступу до вкрай необхідних медичних товарів, втручаючись у діяльність постачальників від імені урядів. Окрім підтримки, що надається у сфері охорони здоров'я, операції наголошують на соціальному захисті, зокрема шляхом надання грошової допомоги домогосподарствам, а також на боротьбу з бідністю та фінансування на підтримку розвитку. Світовий банк також намагається реструктуризувати, та перерозподілити ресурси у своїх поточних проектах задля спрямування у найбільш уразливі сфери.

Відомий американський соціальний психолог Ренсіс Лайкерт зробив значний внесок у дослідження людських відносин і зокрема в систему управління людськими ресурсами. За його теорією виділяють чотири основні стилі менеджменту: експлуататорсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, партисипативно-демократичний. На думку Лайкерта, саме останній стиль управління є найбільш дієвим і ефективним [25].

Хоча загальне керівництво та юридичні повноваження є корисними в певних ситуаціях, найкращим варіантом є використання системи управління командою. В даних системах управління переважає орієнтація на людину.



Спільне управління базується на командній роботі та командних стосунках. За парсипативної системи співробітники беруть активну участь у прийнятті рішень. Поведінка, думки та дії відповідають сферам управління: команда, мотивація, залучення та делегування. У Франції, наприклад, найпопулярнішим є партисипативний стиль управління. 45% керівників вважають, що вони мають «партисипативну» систему управління, засновану на довірі, повазі та незалежності, наданій працівникам.

HRD (скорочення від Director of Human Resources) — це особа, відповідальна за весь відділ кадрів (HR) організації. Робота співробітників розглядається як стратегія в компанії, роль HRD дуже важлива. Менеджер з персоналу (HR-менеджер), або менеджер з управління персоналом – реалізує та координує стратегію для працівників, визначену директором з персоналу (HRD).

Метою роботи відділу персоналу є забезпечення того, щоб організація мала співробітників, необхідних для її роботи, і щоб ці працівники робили все можливе для покращення продуктивності організації, одночасно процвітаючи. Виявляючи проблеми в компанії та створюючи дискусійну групу для всіх співробітників, відділ кадрів забезпечує захист і підтримку співробітників, які можуть вигоріти. Щоб отримати доступ до посади HRD (директора з персоналу), менеджера проекту або співробітника, необхідний рівень бакалавра. Це може бути і ступінь магістра в галузі людських ресурсів, менеджменту, а також у галузі трудового права, публічного права чи психології.

Людські ресурси відіграють важливу роль у системі менеджменту якості ISO 9001 [23]. Стандарт націлений на постійне поліпшення, яке без правильних підходів до управління людськими ресурсами буде неможливим. Компетентний, вмотивований персонал, обізнаний в цілях компанії – один з найцінніших ресурсів для досягнення успіху бізнесу. Задля ефективного управління компанією необхідно залучати співробітників до прийняття рішень та поважати їх особистість. Варто залучати нових співробітників,

надаючи їм досвід, який найбільше потрібен вашому бізнесу. Необхідно навчати, допомагати розвитку співробітників з ідеєю лідерства на талантах і відмінностях кожного.

Які місії людських ресурсів, яка мета управління людськими ресурсами? Планування людських ресурсів є, в першу чергу, оперативним і передбачає управління працівниками за рівнем кваліфікації або специфікою. Це включатиме управління заробітною платою, дотримання трудового законодавства, розробку освітніх планів тощо.

Управління персоналом, людські відносини, соціальний розвиток, практика управління персоналом – це чотири основні осі розвитку HRM, які не виключають один одного.

Три стовпи людських ресурсів – культура, відданість і навички – є трьома стовпами успішної трансформації HR.

Процес HR стосується всіх заходів і стратегій, визначених і реалізованих відділом HR для підтримки розвитку та діяльності компанії. Ці кадрові процеси беруть активну участь у розвитку співробітників з метою підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

Основний обов'язок управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити безперервність і зростання компанії, отримуючи найкраще від своїх співробітників. Його роль багатогранна, водночас мистецька, соціальна та адміністративна.

Діяльність відділу кадрів полягає у виконанні щоденних завдань: управління трудовими договорами та зарплатами, розвиток індивідуальних і колективних навичок, виявлення талантів і утримання, анімація соціальних відносин і конфліктів, визначення правильної управлінської політики.

Мета управління людськими ресурсами – основна місія управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб залучати, розвивати та стабільно утримувати талантів, найбільш лояльних до компанії. Вони також повинні залучати робочу силу до бізнесу та бути двигуном зростання бізнесу.

Процес HR стосується всіх заходів і стратегій, визначених і реалізованих відділом HR для підтримки розвитку та діяльності компанії. Ці кадрові процеси беруть активну участь у розвитку співробітників з метою підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

### 1.3 Зарубіжні концепції розробки моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності

Зарубіжні концепції розробки моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності формуються у процесі цифрової трансформації самої HR-функції, у її різних процесах: набір персоналу, навчання, винагорода, управління навичками. У першому підході це можна визначити як використання потенціалу, який пропонує digital, через різні цифрові HR-рішення (вже існуючі на ринку або розроблені), щоб збагатити спосіб виконання завдань або процесів HR. Розвиток і, перш за все, демократизація віртуальної симуляції в навчанні та підборі персоналу дозволяє, наприклад, пропонувати нові види навчання, а також нові можливості для підвищення бренду роботодавця, компанії (віртуальний візит приміщення, презентація промислових ноу-хау тощо); змінити спосіб виконання HR завдань або процесів.

Концепції використання соціальних мереж змінили спосіб пошуку кандидатів, додавши набір каналів зв'язку для пошуку й контакту з потенційними кандидатами. Вони доповнюють більш традиційні методи пошуку джерел (зв'язки зі школами, ярмарки тощо) і стали важливими протягом кількох років; зокрема допомагають автоматизувати спосіб виконання кадрових завдань або процесів.

RPA (Robotic Process Automation) дає змогу автоматизувати певну кількість завдань у процесі прийому та інтеграції співробітників за допомогою

алгоритмів, що автоматично запускатимуть завдання, які потрібно виконати. Наприклад, попереднє заповнення адміністративних документів, запуск створення облікових записів електронної пошти, пропозиції модулів електронного навчання тощо. Справжній калейдоскоп цифрових рішень тепер дає змогу здійснювати різні етапи процесу підбору персоналу та навіть збагачувати та оптимізувати їх.

Концепції цифрового рекрутингу є одним із бізнес-напрямків відділу кадрів, який пережив найбільший вибух з точки зору провайдерів і цифрових рішень. Ці рішення можуть варіюватися від простого використання соціальних мереж, сайтів найму до більш складних рішень у технологічній структурі та реалізації, таких як використання ATS (Applicant Tracking System). При прийнятті рішення під час рекрутації, за необхідності, профіль майбутнього працівника визначається (навички, особистісні риси, джерела мотивації, досвід і навчання) на основі фактичних місій, які потрібно виконати (посадова інструкція), а також контексту компанії та команди, до якої він приєднається або якою він буде покликаний керувати. Складання посадової інструкції дає змогу визначити завдання майбутнього новобранця, необхідні знання та навички. Ця посадова інструкція служить підтримкою під час запиту на мобільність або оцінювальних співбесід. Пошук складається із залучення або переслідування потенційних кандидатів з метою створення пулу кандидатів. Відбір передбачає поєднання когнітивних тестів, рольових ігор, особистісних опитувальників тощо.

Концепції цифровізації людських ресурсів. Завдяки своїй провідній ролі в процесі цифрової трансформації HR, HRIS (Human Resources Management Systems – інформаційна система людських ресурсів) є наріжним каменем цифровізації функції людських ресурсів, враховуючи дуже широкий спектр процесів HR, які вона враховує. Він розвивається більше тридцяти років у компаніях, а через кілька років, завдяки спеціальним пропозиціям, вже не лише у великих групах. Завдяки взаємопов'язаним програмним блокам (модулям) сфера застосування розширилась і охоплює всі HR-процеси

(наймання персоналу, навчання, щорічні співбесіди, нарахування заробітної плати тощо). HRIS можна визначити як набір взаємопов'язаних програмних блоків (або модулів). Кожна цеглинка, завдяки різним функціональним можливостям, дає змогу керувати набором завдань, пов'язаних з HR-процесом (набір персоналу, навчання, щорічна співбесіда, нарахування заробітної плати тощо), шляхом зберігання, обробки та поширення інформації, необхідної для належного функціонування цього процесу. З технологічної точки зору за HRIS в середньому міститься понад 1500 таблиць даних для керування всіма даними, пов'язаними з різними завданнями.

Концепції цифрового «навчання», наприклад, використовуються для керування каталогом навчання, яке пропонує компанія (очне, онлайн та змішане навчання), розробки цифрового контенту та його розповсюдження або аналізу продуктивності цих тренінгів. Модуль рекрутингу керує процесом визначення потреб, розповсюдженням пропозицій на різних дошках вакансій і в соціальних мережах, потоком резюме, надісланими відповідями або всіма діями, пов'язаними з інтеграцією нових працівників.

Перше офіційне визначення поняття дистанційна робота дано бретонським представництвом: це визначення вводить фундаментальне поняття відстані між клієнтом і працівником, між роботодавцем і працівником. З іншого боку, ця робота виконується за допомогою комп'ютерів та/або телекомунікаційних засобів. Це обов'язково передбачає передачу за допомогою одного або кількох засобів телекомунікації.

Визначення дистанційної роботи охоплює різні форми регулярної дистанційної роботи, що реагують на широкий спектр ситуацій і практик, які швидко змінюються. Сюди входять «кочівники», але факту роботи за межами підприємства недостатньо для надання працівнику статусу дистанційного працівника. Регулярний характер, якого вимагає визначення, не означає, що робота повинна виконуватися повністю поза компанією, і тому не виключає форми чергування роботи в компанії та роботи поза компанією. Слід зазначити, що визначення, надане Національною міжпрофесійною угодою

(ANI), відрізняється від європейської угоди в тому сенсі, що національна угода охоплює лише «трудовий договір» і стосується виключно працівників, тоді як європейська угода виходить за його межі та говорить про «трудовий договір або відносини».

Модулі електронного навчання, подкасти, віртуальна реальність, серйозні ігри, відео – це все цифрові методи навчання, які можуть мобілізувати компанії для організації тренінгів у визначений час, або безпосередньо долучити співробітників до процесу неформального цифрового навчання. Отже, мова йде про використання компаніями цифрових методів навчання в рамках навчальних заходів. Цифрові методи можна використовувати окремо (тоді ми говоримо про повністю оцифрований або оцифрований курс) або на додаток до традиційних методів навчання (тоді ми говоримо про змішаний курс). Другий випадок відповідає «неформальному цифровому навчанню». Це всі цифрові методи навчання (за винятком навчальних заходів, які компанія проводить протягом певного періоду), які використовують працівники для розвитку своїх навичок. На додаток до цих цифрових методів навчання, існують усі інструменти для створення та розповсюдження цифрового вмісту для створення та візуалізації відео, подкастів, модулів тощо.

Коли мова заходить про HRM, існує величезний набір стандартів, правил, інструкцій і положень, які повинні бути введені майже в кожному бізнесі. Для будь-якого бізнесу важливо мати відповідну модель HRM. Загалом існує 4 основні моделі HRM.

1. Модель HRM: традиційна модель. Традиційна модель управління людськими ресурсами фокусується на транзакційних аспектах HRM. Це означає, що до працівників ставляться як до товару, і очікується, що вони дотримуватимуться певних правил, стандартів і процесів, встановлених організацією. Ця модель акцентує увагу на структурі, порядку та контролі в організації чи бізнесі.

2. Модель людських стосунків. Модель людських відносин — це перспектива менеджменту, яка розглядає працівників як індивідів зі

складними потребами, а не просто гвинтиками машини. Це підхід до управління персоналом, який наголошує на важливості спілкування, командної роботи, залученості та задоволеності працівників.

3. Модель сучасного управління людськими ресурсами. Модель людських ресурсів є більш сучасною версією традиційної моделі. Ця модель наголошує на використанні людських ресурсів у стратегічний спосіб, який приносить користь не лише працівникам, але й роботодавцям. Модель людських ресурсів наголошує на навчанні та розвитку співробітників, підзвітності, командній роботі, мотивації та вимірюванні продуктивності.

4. Модель стратегічного управління. Модель стратегічного управління – це модель управління персоналом, яка надає функції управління персоналом ключову роль у формулюванні та реалізації стратегії. Модель стратегічного управління припускає, що політика та практика управління персоналом мають бути тісно узгоджені із загальною стратегією організації. Основними сильними сторонами цієї моделі є її простота та наголос на використанні HRM як засобу покращення ефективності організації.

Управління людськими ресурсами (HRM) можна спочатку визначити як дію, яка полягає в узгодженні цілей організації з членами, які її створюють. Кадрові служби поділяються на дві основні функції: з одного боку, управління персоналом у компанії, включаючи заробітну плату, правові умови, трудові договори, а з іншого боку, управління розвитком працівників у компанії та соціальними мережами. Функція людських ресурсів полягає в забезпеченні того, щоб організація мала персонал, необхідний для її функціонування, і щоб персонал робив усе можливе для покращення продуктивності організації. За словами Дейва Ульріха, який вперше пояснив це в 1997 році у книзі *Human Resource Champions*, робота сучасних співробітників включає чотири основні ролі: професіонал, лідер співробітників, стратегічний партнер і агент змін [45]. Місія управління людськими ресурсами полягає в розвитку та зміцненні навичок співробітників. Інтеграція працівників у стратегію компанії є імперативом. Організації та люди дають своїм організаціям конкурентну

перевагу. В останній моделі HR-компетенцій Ульріх розподілив їх за трьома основними групами:

- ключові компетенції (стратегія, лідерство, вирівнювання інтересів зацікавлених сторін);
- організаційні компетенції (проведення змін, розвиток та винагорода персоналу);
- підтримуючі компетенції (пов'язані з технологіями, HR-аналітикою, контролем за дотриманням законодавчих та нормативних вимог [45]).

Модель розвитку Індексу людського капіталу (НСІ) кількісно визначає внесок охорони здоров'я та освіти у продуктивність наступного покоління працівників. Країни використовують його, щоб оцінити нестачу, спричинену дефіцитом людського капіталу, і визначити, наскільки швидше вони могли б прогресувати та перетворити ці втрати на прибутки, якби діяли зараз. Індекс було запущено в жовтні 2018 року та оновлено в середині вересня 2020 року. Це оновлення врахувало нові результати PISA та представило 17 нових країн, які охоплюють 98% населення світу. ІСН 2020 також пропонує більш повну гендерну структуру.

Для доповнення моделі індексу та допомоги країнам у вживанні ефективних заходів вжито значних зусиль з оцінки та дослідження. Всередині країни надійні показники прогресу в освіті та охороні здоров'я полегшують визнання успіхів і прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Вони також дозволяють особам, які приймають рішення, усвідомити важливість інвестування в людський капітал, таким чином надаючи необхідний імпульс громадським діям. У всьому світі загальна оцінка та збір нових первинних даних є важливими для підкреслення сильних сторін і можливості покращити результати людського капіталу. Модель «Людський капітал» сприятиме підтримці досліджень та аналізу факторів, які сприяють розвитку людського капіталу, наприклад, шляхом розширення моделі «показники надання послуг» і «вимірювання якості та результатів освіти дітей раннього віку».



#### 1.4 Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства

Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільств включає сукупність методів, принципів, підходів, які можуть покращити управління людським капіталом в організації, оскільки людський капітал представлений співробітниками, які відіграють вирішальну роль в успіху організації. Крім того, нещодавнє дослідження Boston Consulting Group нагадує про тісний зв'язок між кращими операційними показниками та ефективним управлінням людськими ресурсами. В процесі дослідження перед нами постають наступні питання: яка роль людського капіталу в компанії, яким чином можна використовувати його для підвищення продуктивності, покращення бренду роботодавця та залучення найкращих талантів відповідно до цінностей компанії; як оцінити людський капітал компанії. Щоб визначити, що таке управління людським капіталом, ми вже повинні звернутися до поняття людського капіталу як сукупності продуктивних здібностей, яких набуває індивід шляхом накопичення загальних або специфічних знань, ноу-хау тощо.

Методологія аналізу моделі використовує наступні методи: системного аналізу і синтезу, аксіологічного (ціннісного), структурно-функціонального, синергетичного, Agile-методології, кросскультурного (порівняльного). Саме методологія аналізу моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства допоможе вирішити проблеми для організації: виявити цінності в кожному зі своїх співробітників, оцінити та оптимізувати їх для отримання конкурентних переваг, а також для покращення добробуту на роботі. У контексті застосування аксіологічного методу як методу визначення цінностей людини, визначення людського капіталу – це сукупність продуктивних здібностей, яких набуває індивід шляхом

накопичення загальних або специфічних знань, ноу-хау тощо (Гері Беккер,1992). Таким чином, ця економічна концепція розглядає багаж працівника як власний капітал, який може збільшуватися або зношуватися, і для якого можна розрахувати віддачу від інвестицій. В основному він отримується шляхом інвестування: в освіту, збереження здоров'я. Теорія людського капіталу дає змогу проаналізувати вплив накопичення знань на економіку на рівні країни чи компанії. У контексті управління людськими ресурсами управління людським капіталом – це належне використання знань, навичок і талантів працівників компанії. Людські ресурси охоплюють людські ресурси, наявні в компанії, з точки зору персоналу, а також навичок, людський капітал представляє додаткову вартість цих навичок, вкладених у компанію. Людський капітал набувається шляхом накопичення навичок і знань протягом життя, таким чином становлячи реальний нематеріальний актив, який ваші працівники щодня надають вашій компанії через здібності, навички (набуті), знання (загальні знання), кваліфікацію (дипломи), професійний досвід, виробничі потужності. Стає можливим розглядати індивідуальні знання як інвестицію з її витратами (освіта та навчання) та потенційною вартістю (зарплата, продуктивність тощо).

Велику роль відіграє для аналізу інформаціологічний метод. 1990-ті роки ознаменувалися появою «економіки знань». Людський капітал, особливо кадри людей з рідкісними навичками, які цінуються ринком, відіграє переважну роль у цьому типі економіки. Тому не дивно, що тепер його вартість витісняє вартість традиційних фізичних активів: згідно з дослідженням Центру з питань правління ЕУ, опублікованому в 2019 році, нематеріальні активи, які складаються з культури компанії та людського капіталу, що є в її розпорядженні, тепер представляють в середньому 52% ринкової вартості компаній. Цифрова революція, наслідок економіки знань, потенційно має дуже шкідливі наслідки для працівників: розвиток штучного інтелекту, робототехніки чи навіть квантових обчислень також призвело до автоматизації та збільшення цифровізації виробничих процесів майже у всіх секторах,

включаючи ті, традиційно дуже багаті на людський капітал. Така машинізація праці у багатьох випадках супроводжувалася її переміщенням і посиленням тиску на всі виробничі системи через скорочення інноваційного циклу.

Ці явища можуть послабити статус працівників у компанії; незважаючи на те, що людський капітал працівників, як правило, зростає зі збільшенням тривалості навчання, його цінність менше визнається організаціями, оскільки він вважається менш надійним, ніж технологія. Навіть якщо ці економічні потрясіння не обов'язково призведуть до чистого падіння кількості наявних робочих місць (оскільки зникнення робочих місць для низької кваліфікації має бути компенсовано створенням нових), цифрова революція ризикує запровадити розкол між носіями «базового» людського капіталу з низькою зарплатою та носіями надкваліфікованого людського капіталу з високими зарплатами, що призведе до вибуху нерівності та посилення соціальної напруги. Зростання нерівності є значним фактором ризику для інвесторів, оскільки воно дестабілізує фінансову та соціальну системи, в яких вони працюють, посилюючи невизначеність і призводячи до зниження економічної активності. Врахування людського капіталу інвесторами є ще більш важливим для забезпечення адекватного довгострокового управління ризиками. Це, зокрема, підкреслює важливість політики компанії щодо навчання та її здатності запропонувати своїм співробітникам можливості для перекваліфікації відповідно до цього середовища швидких технологічних змін.

Метод системного аналізу та синтезу допомагає звести всі розрізнені факти до цілісної моделі, яка включає:

- 1) удосконалення процесів найму: концентрація ресурсів на персоналі з ІТ-навичками та збільшення використання тимчасової чи позаштатної робочої сили; узагальнення дистанційного підбору персоналу;

- 2) підвищення ефективності внутрішнього навчання в умовах інформаційного суспільства: підвищення кваліфікації всіх співробітників у основних цифрових навичках і розвиток гнучкої організаційної культури;

3) зусилля, зосереджені на адаптації персоналу, який найбільше постраждав від раптової зміни умов праці (маркетинг, логістика тощо), шляхом спеціального та цілеспрямованого навчання;

4) перегляд систем управління продуктивністю: покращення навичок супервізії місцевих менеджерів та заміна щорічної індивідуальної співбесіди більш частими перевітками; перегляд стратегії управління талантами з метою більш точного визначення найефективніших профілів;

5) оптимізація досвіду співробітників: посилений моніторинг самопочуття співробітників, особливо коли дистанційна робота знижує якість взаємодії та стирає межі між професійним і приватним життям, і впровадження інструментів для покращення залучення та відданості всіх працівників;

6) стратегічне планування еволюції робочої сили: переоцінка ієрархії «важливих» посад, тобто тих, які створюють цінність для компанії, після пандемії та створення резервуару навичок, адаптованих до швидкої еволюції роботи;

7) моніторинг еволюції продуктивності та навичок працівників.

Стандарт ISO 30414 встановлює вказівки для компаній щодо збору, вимірювання, аналізу та звітності про людський капітал [22]. Це має покращити стандартизацію та, отже, належний розгляд цієї інформації інвесторами. Такий стандартизований підхід, зокрема, має забезпечити можливість порівняння даних і краще розуміння фінансової та нефінансової прибутковості, створеної інвестиціями в людський капітал.

Створення балансу людського капіталу базується на 11 керівних принципах: 1) відповідність та етика; 2) витрати; 3) різноманітність; 4) лідерство; 5) організаційна культура; 6) здоров'я, безпека та благополуччя в компанії; 7) продуктивність; 8) набір, мобільність та оновлення персоналу (плинність), 9) навички та здібності; 10) планування та прогнозування; 11) наявність робочої сили. Глибокий цілісний аналіз людського капіталу є важливим кроком для гарного знання компаній. Разом із якістю органів

управління та контролю ми вважаємо людський капітал ключовим фактором належного виконання довгострокової стратегії компанії, а отже, її здатності створювати цінність для своїх акціонерів та всіх зацікавлених сторін. Інвестори найчастіше зосереджують свій аналіз на якості управління, а також на особі керуючого та його здатності надавати результати.

Наше дослідження орієнтоване на широке визначення людського капіталу. Дедалі більша увага до людського фактору приділяється з точки зору клімата та робочого середовища (Елтон Мейо), трудової мотивації (Авраам Маслоу); широке визначення управління: компанію створюють і керують фізичні особи, а не лише організації та процеси (Пітер Друкер) [21]; лідерство: ставлення інтересів компанії вище власних інтересів (Джим Коллінз).

Таким чином, наша модель аналізу людського капіталу в умовах інформаційного суспільства поділяється на кількісні та якісні дані та розглядає найважливіші критерії для всієї організації навколо чотирьох осей: менеджер; виконавчий комітет; посередницька організація; людські ресурси. Надійний і компетентний лідер, який демонструє узгодженість між своїми словами та діями, необхідний для хорошої роботи будь-якої компанії в довгостроковій перспективі. Тому наша модель зосереджується на показниках, які дають змогу визначити лідерів із надійною кар'єрою та чиї минулі досягнення демонструють здатність приймати сміливі рішення на благо компанії. «Антизірковий» вимір лідера також, на нашу думку, є вирішальним елементом його ефективності на його посаді. Лідери з найвищим рейтингом у нашій моделі – це далекоглядні люди, орієнтовані на інновації та здатні розвивати підприємницьку культуру, які мають потужну силу переконань і, таким чином, здатні об'єднати всіх зацікавлених сторін навколо спільного проекту.

Важливу роль в процесі дослідження відіграв Agile-метод. Ми рекомендуємо певний рівень когнітивної різноманітності у виконавчих комітетах. Дійсно, академічні дослідження давно продемонстрували, що різноманітність профілів у управлінській команді дозволяє приймати найкращі можливі рішення в дедалі складніших і невизначених економічних

середовищах. Це когнітивне різноманіття може набувати різних форм: 1) різноманітність представлених функцій (операційні, допоміжні функції тощо); 2) розподіл за віком, також на користь процесу наступності (40, 50, 60 років); 3) залежно від розміру, географічного розташування та стратегії розвитку компанії: стать, національність, досвід, початкове навчання. Ми схвально оцінюємо компанії з відносно простою організаційною схемою, де обмежена кількість рівнів управління дає змогу чітко визначити розподіл ролей і відповідальності. Це йде рука об руку зі здатністю компанії запобігати вибуху витрат, пов'язаних із допоміжними функціями, що є частою ситуацією в зрілих фірмах, які, таким чином, мають тенденцію втрачати гнучкість. Організація компанії повинна дозволяти їй генерувати стійке органічне зростання. Це хороший показник зниження ризику для інвестора, органічне зростання відбувається з обмеженими соціальними та/або культурними ризиками та без порівняння із зовнішніми операціями зростання, зокрема у випадку злиття між рівними компаніями.

Таким чином, для інвестора здатність до інновацій повинна зробити можливим генерувати більший приріст доходу та/або ціноутворення. Індикатори, за якими ми слідкуємо, з різною важливістю залежно від сектора, це зусилля з науково-дослідних робіт, кількість поданих патентів або відсоток обороту, досягнутий за допомогою нових продуктів або послуг. Ці показники пов'язані з галуззю та географічним розташуванням компанії, щоб уникнути будь-яких упереджень у тлумаченні.

Управління персоналом займає привілейоване місце в нашій рейтинговій системі: ми особливо уважні до політики щодо гендерної рівності та різноманітності, до систем винагороди та навчання працівників, а також до можливостей, які їм надаються з точки зору внутрішньої мобільності. Якісне управління людськими ресурсами визначає привабливість компанії та її здатність залучати компетентних, лояльних і мотивованих співробітників. Відповідне управління людськими ресурсами також призводить до високого рівня продуктивності працівників, який можна виміряти, зокрема, такими

показниками, як оборот на одного працівника або операційна маржа на одного працівника.

### Висновки до першого розділу

1. Мета наукового дослідження присвячена питанню ефективності управління людськими ресурсами в організаціях та визначенню факторів, які найбільш ймовірно впливатимуть на ефективність роботи відділів управління персоналом. Сьогодні управління людськими ресурсами – це концепція, яка стосується набору заходів, що дозволяють організації мати людські ресурси, які відповідають її потребам, з точки зору кількості та якості. Іншими словами, це питання наявності достатнього та постійного персоналу, компетентних та вмотивованих людей для виконання необхідної роботи, поставивши їх у ситуацію для розвитку своїх талантів із високим рівнем продуктивності. В умовах інформаційного суспільства організації перейшли від управління персоналом до справжнього стратегічного управління людськими ресурсами. Дослідження зв'язку між управлінням людськими ресурсами (HRM) і ефективністю організації домінує в науковій літературі з HRM. Зростаючий інтерес до взаємозв'язку між управлінням людськими ресурсами та ефективністю організації сприяє приділенню особливої уваги компетенціям спеціалістів з управління персоналом і ролям спеціалістів із управління персоналом, які мають оволодіти професійними навичками з управління персоналом, щоб принести додаткову цінність цій організаційній діяльності. Тема нашого дослідження зосереджена на впливі ролей і навичок HR-професіоналів (включаючи знання, навички міжособистісного спілкування, навички спілкування) на ефективність HR в організаціях.

2. Поняття «людський капітал» означає економічну цінність навичок і досвіду працівника. Сюди враховуються освіта, навчання, інтелект, здоров'я і навіть такі якості, як лояльність і пунктуальність, які є певною цінністю для роботодавця. Людський капітал вважається нематеріальним активом, тому він не відображається на балансі компанії; однак вважається, що він має реальний зв'язок із продуктивністю та прибутковістю. Концепція людського капіталу

визнає, що не вся праця має однакову вартість; однак роботодавці можуть збільшити свій людський капітал за допомогою програми навчання. Оскільки людський капітал пов'язаний із продуктивністю, чим більше компанія інвестує у своїх працівників, тим прибутковішими вони будуть. Оскільки підвищення продуктивності також корелює з економічним зростанням, багато хто вважає інвестиції в людський капітал основним способом підвищення економічного процвітання. Як і будь-який актив, людський капітал з часом знецінюється. Найпоширенішими способами знецінення людського капіталу є безробіття, травми, психічний занепад або нездатність йти в ногу з інноваціями. Знецінення людського капіталу часто вимірюється заробітною платою або здатністю залишатися в робочій силі.

3. Підтримка країн, що ґрунтується на загальнодержавному підході, допомагає їм подолати основні перешкоди на шляху розвитку їхнього людського капіталу. Такий підхід з часом забезпечує прихильність на найвищому рівні, створює зв'язки між галузевими програмами та зміцнює сукупність доказів. Робота з країнами зосереджена на ефективності та якості, політичних реформах і мобілізації внутрішніх ресурсів, щоб ці країни не просто витрачали більше, але й витрачали краще. Модель «Людський капітал» заохочує розширення цієї форми підтримки державної політики та інституційних реформ, а також працює над розробкою ряду інструментів і продуктів, які допоможуть країнам досягти своїх цілей, наприклад, державні витрати на людський капітал та інституційні огляди, а також тематичні дослідження, що повідомляють про успіхи та інновації країни.

4. Методи аналізу: користь і вибір. У дослідницькій роботі аналітичні методи корисні для збору інформації. Методологія необхідна для того, щоб досліджувати нові шляхи аналізу; удосконалити знання про предмет чи явище, що вивчається; розробити нові робочі гіпотези, щоб поглибити аналіз обраного предмета; підвищити релевантність емпіричної частини в контексті якісного чи кількісного дослідження; встановити вибір аналітичних методів. Залежно від результатів, які він бажає отримати, слід звернутися до



того чи іншого методу аналізу, який, ймовірно, надасть інформацію з його предмету дослідження. Для цього слід почати з визначення свого предмета, щоб визначити свої очікування. Цей робочий крок дозволить вибрати найбільш підходящий(і) метод(и) аналізу для його випадку. Щоб правильно сформулювати свій предмет слід використовувати загальнофілософські та наукові методи – аналізу, синтезу, узагальнення понять, формування концепцій та моделей, еволюція видимих і невидимих ефектів, довгострокових наслідків цього явища; аналіз дискурсу проблем, щоб зібрати нові дані. Методи аналізу дозволяють збирати інформацію, що має відношення до предмета чи явища, яке він вивчає. Для нашого дослідження актуальними залишилися методи системного аналізу і синтезу, аксіологічний (ціннісний), синергетичний, структурно-функціональний, статистичний, моделювання і прогнозування.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ  
ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В  
УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1 Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства

Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства виходить на проблеми ефективності відділів кадрів в організаціях. Ця змінна заснована на підході, який полягає в вимірюванні ефективності відділів кадрів за ступенем задоволеності працівників. Така точка зору пов'язує ефективність відділів кадрів з наявним розривом між потребами працівників і послугами, які вони пропонують останнім (Simon L. Dolan)[33]. Для нашого дослідження ми визначили 2 незалежні змінні:

- ролі HRM та навички кадрового персоналу;
- ролі відділу людських ресурсів.

Оскільки ми спостерігали домінування адміністративного виміру та неврахування HRM як стратегічного партнера, ми вирішили використати модель HRM, що включає 11 ролей. Надамо короткий опис для кожної ролі див. таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Ролі HRM

№ з/п	Роль HRM	Опис
	Роль діловода	Підтримання конфіденційності записів
	Роль представника працівників	Представництво працівників у просуванні справедливості та рівності.
	Роль посередника	- допомагає у вирішенні проблем

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- супроводжує керівників, команди та співробітників у ситуаціях погіршеної напруги у відносинах, щоб усі зацікавлені сторони знаходили рішення.</li> </ul>
	Роль внутрішнього консультанта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння операційних проблем через діагностику проблеми та виявлення критичних ситуацій, що вимагають дій;</li> <li>- рекомендації та поради щодо структурних змін або проблем працівників.</li> </ul>
	Мобілізуюча роль:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективність спілкування між організацією та працівниками;</li> <li>- прихильність до організації та поділ її цінностей</li> </ul>
	Роль вихователя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передача знань;</li> <li>- розвиток навичок співробітника</li> </ul>
	Роль аналітика та прогнозиста	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг навколишнього середовища;</li> <li>- інформація про основні екологічні тенденції та наслідки, які вони можуть спричинити в майбутньому;</li> <li>- скласти точний кількісний та якісний портрет людських ресурсів (мобільність, старіння, поведінка, сильні сторони та слабкі сторони) та її очікуваний розвиток.</li> <li>- зовні: інформація про зміни, які можуть бути обмеженнями або можливостями розвитку для організації в майбутньому (трудове законодавство, ринок праці, практика конкурентів)</li> </ul>
	Роль агента змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Артикуляція бачення змін</li> <li>- Проактивність у здійсненні змін, у підтримці управлінської діяльності керівників та всієї організації</li> <li>- Ініціатива у здійсненні змін</li> </ul>
	Роль стратегічного партнера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка стратегій з урахуванням людських ресурсів</li> <li>- Думка щодо здійсненності та стратегічних сценаріїв з точки зору людських ресурсів</li> <li>- Переконатися, що заплановані орієнтири щодо HRM були реалізовані та що заплановані цілі були досягнуті</li> </ul>
	Лідерська роль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення середовища, сприятливого для стратегічного використання оперативним персоналом</li> <li>- Впровадження відповідних дій для подолання організаційних проблем з точки зору людських ресурсів</li> <li>- Лідерство та підтримка в обробці питань людських ресурсів.</li> </ul>
	Роль опікуна цінностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передача цінностей і переконань організації</li> </ul>

Навички в секторі людських ресурсів за літературою з управління персоналом можна згрупувати у 4 категорії: знання, навички міжособистісного спілкування, комунікаційні навички, інші навички, необхідні HR менеджеру. Характеристику зазначених навичок розглянуто на рисунку 2.1

Знання	Навички міжособистісного спілкування	Комунікаційні навички	Інші навички
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміння організаційної культури;</li> <li>• знання HR: сильні та слабкі сторони, потреби і цілі співробітників;</li> <li>• знання організації, її бізнесу, політики, продукції та клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слухання та аналіз потреб;</li> <li>• доступність HR для вирішення проблем співробітників або пояснення політики компанії;</li> <li>• стосунки з колегами з інших відділів;</li> <li>• здатність мати справу з усіма партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спілкування з іншими відділами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гнучкість і практичність у вирішенні проблем і формулюванні проблем;</li> <li>• здатність адаптуватися до ситуації та навички управління</li> </ul>

Рисунок 2.1 – Необхідні навички HR менеджера

В рамках вивчення ефективності відділів кадрів та подальшого розгляду проблеми розробки моделі управління людським капіталом, зазначимо 7 сфер практики управління людськими ресурсами:

- 1) стратегічне управління людськими ресурсами та організацією;
- 2) розвиток навичок;
- 3) здоров'я;
- 4) безпека та благополуччя на роботі;
- 5) трудові відносини, винагорода;
- 6) кадрове забезпечення;
- 7) організаційний розвиток.

Стратегічне управління людськими ресурсами та організацією: відділ кадрів сприяє стратегічному мисленню людських ресурсів та організації, створенню та перегляду організаційних структур і політики, а також розвитку планування стратегічної системи людських ресурсів. Розвиток знань та навчюок співробітників має неабиякий вплив на розвиток компаній і відображаються на її фінансових результатах. Здоров'я співробітників відіграє ключову роль в їх ефективності і продуктивності. Не менш важливим фактором в сфері управління людськими ресурсами виступає створення безпечного середовища, завдяки якому гарантується мінімальний ризик для фізичного та психічного здоров'я співробітників. Що стосується сфери трудових відносин та винагороди, в данному випадку варто звернути увагу на формування корпоративної культури компаній та на формування мотивації співробітників з метою підвищення якості роботи, яку вони виконують. Кадрове забезпечення – це системний механізм, спрямований на підбір персоналу відповідно до цілей і запитів компанії в цілому та зокрема її окремих структурних підрозділів, а також на встановлення можливостей розвитку та кар'єрного росту. Організаційний розвиток – комплексна робота, спрямована на зміни, що мають на меті забезпечити ефективність розвитку компанії та її значення на світовому ринку. У. Френч та С. Белл визначають організаційний розвиток як довготривалу роботу з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом більш ефективної спільної регуляції культурних постулатів організації при особливій увазі до культури усередині формальних робочих груп, застосовуючи теорію і технологію прикладної науки про організаційну поведінку, включаючи дослідження дією [26].

Поняття соціального капіталу, на відміну від людського, є «корисним для цілей урядових дій». Соціальний капітал відрізняється від людського капіталу: він міститься у відносинах між індивідами, по суті, становить суспільне благо, як продукт інвестицій, досягнутий суспільством, визначається соціальними відносинами та спільними нормами та цінностями.

Це капітал, тому що це ресурс, у який ми інвестуємо, щоб отримати потік переваг. Це продукт культурної спадщини та норм поведінки, успадкованих з минулого. Соціальний капітал (Coleman) є інструментом для досягнення результату; для інших (Гіршман) – це зусилля індивідів, спрямовані на колективну роботу для досягнення непов'язаних між собою цілей. Соціальний капітал може бути предметом чотирьох різних підходів: антропологічний підхід, соціологічний підхід за стандартами, поведінка, соціальна організація; економічний підхід. Він також має специфічну виробничу функцію та значні зовнішні впливи на решту економіки. Як результат, це центральна концепція економіки розвитку, економіки освіти та ширше економіки знань (капітал-знання).

Методи зростання людського капіталу. Щоб виміряти вплив витрат на освіту на колективний добробут, необхідно брати до уваги аспекти, які не пов'язані з прямою, приватною чи суспільною прибутковістю. Приватна прибутковість вимірюється покращення індивідуальних доходів у результаті збільшення витрат на освіту. Оскільки частина цих видатків є державною, то державна прибутковість, як правило, нижча, ніж приватна. Витрати на освіту також приносять користь тим, хто не отримує від цього вигоди. Загальне підвищення рівня знань створить «сприятливий клімат» для зростання.

Наслідки для дій уряду щодо людського капіталу Інвестиції в людський капітал відбуваються в різних умовах. Людський капітал формується в різних контекстах – у сім'ї та вдома, у найближчому оточенні, на робочому місці та в багатьох інших середовищах. Таким чином, сфера втручання державних органів є широкою. Зважаючи на це, у звіті наводиться низка наслідків щодо дій органів державної влади та формулюється декілька пропозицій і його внесок у зростання залежить від якості надання освітніх послуг протягом усього життя.

Тепер можна продемонструвати, що розвиток додаткової освіти сприяє економічному зростанню в країнах ОЕСР. Слід визнати, що цей висновок підкреслює цінність інвестування в навчання після закінчення обов'язкової

школи, але ефективність цих інвестицій значною мірою залежить від якості шкільної чи навіть дошкільної освіти. Розвиток післяобов'язкового навчання має супроводжуватися заходами, які, ймовірно, дозволять вирішити проблеми рівня та невдач у системі обов'язкового навчання, а також сприятимуть розвитку прийому та навчання дітей раннього віку та покращенню його якості. Навчальні програми мають бути адаптовані до підвищеного попиту на навички, які можна передавати, наприклад уміння працювати в команді. Хоча дані в цьому відношенні залишаються дещо невизначеними, у навчальних програмах і методах навчання, можливо, потрібно буде приділяти більше уваги придбання навичок, які можна передавати, наприклад здатності працювати в команді, попит може зрости. Якщо ці навички є специфічними для конкретних організаційних контекстів, необхідно буде під час навчання, яке проводять компанії, щоб переконатися, щ кваліфікаційні потреби задоволені. Необхідно зміцнювати стимули до навчання в будь-якому віці.

Організація можливостей навчання протягом усього життя, а також фінансові та фіскальні стимули до навчання, можливо, потребують реформування, щоб краще відповідати потребам різних учнів. Інноваційні форми співфінансування, такі як індивідуальні навчальні рахунки, слід заохочувати та ретельно оцінювати. Можуть бути передбачені стимули для сприяння навчанню в компанії, додатковому навчанню на неповний робочий день, чергуванню роботи та навчання та дистанційному навчанню, а також навчанню на основі використання ІКТ. Ці заходи мають бути спрямовані на вирішення делікатної проблеми мотивації дорослих, особливо з низьким рівнем освіти, до участі в освітніх та навчальних заходах.

Інвестиції в людський капітал також можуть сприяти розвитку соціального капіталу. Певні типи людського капіталу – наприклад, командний дух і почуття спілкування – працюють на користь соціального капіталу, тому інвестиції, призначені для придбання цього типу навичок, є внеском в один і той самий інший тип капіталу. Продовжуючи цей аналіз, ми можемо запитати, чи варто нам намагатися забезпечити навчання громадянськості та демократії

в самій системі освіти. Можна також докласти зусиль для використання соціального капіталу для підтримки людського капіталу, зокрема шляхом заохочення громад надавати більшу підтримку місцевим школам, враховуючи зв'язок, який був продемонстрований між цією підтримкою та отриманими результатами. Політика соціального капіталу Уряди мають непрямий, але великий вплив на формування соціального капіталу. Органи державної влади не можуть відігравати таку ж безпосередню роль у створенні соціального капіталу, як у формуванні людського капіталу через систему освіти.

У той же час вплив, який вони мають, дуже розсіяний, оскільки він охоплює більшість сфер прийняття рішень на місцевому та національному рівнях. Проте дослідження соціального капіталу знаходяться на ранній стадії – іншими словами, є мало даних про суб'єктів ініціатив, які успішно просуvalи соціальний капітал.

Можна включити соціальний капітал у поточні процеси прийняття рішень. Дії уряду в різних сферах – наприклад, освіта, навчання, міське планування, транспорт, волонтерський сектор, сім'я, запобігання злочинності та місцеве самоврядування – вже впливають на соціальний капітал. При реалізації політики в цій сфері метою має бути зміцнення соціального капіталу та уникнення дій, які можуть йому зашкодити. Можна, наприклад, припустити, що коли послуги надаються волонтерами, існує користь для соціального капіталу незалежно від вартості наданих послуг. Заходи, вжиті з боку попиту, могли б стимулювати фінансування організацій, які використовують волонтерів, тоді як заходи, вжиті з боку пропозиції, могли б заохочувати роботодавців надавати своїм працівникам відпустку, щоб вони могли виконувати громадську діяльність. Урядові рішення самі по собі можуть відігравати корисну роль.

Самі процеси прийняття урядових рішень на національному та місцевому рівнях можуть або сприяти, або перешкоджати формуванню соціального капіталу. Таким чином, консультаційні механізми, які сприяють посиленню громадянської активності та зменшенню байдужості виборців,



можуть призвести до витрат для держави, але також повинні забезпечувати соціальні вигоди. Уряди могли б зробити більше, щоб підвищити прозорість того, що вони роблять, і чому, можливо, ставши більш доступними за допомогою нових пристроїв, таких як веб-сайти. Якщо все зроблено добре, з огляду на місцевий або національний контекст, уряди повинні бути краще зрозумілі, а соціальний капітал може бути зміцнений за рахунок підвищення довіри до уряду, а також кращого управління.

ІКТ пропонують нові можливості для спілкування людей – наприклад, через пошту та електронні дискусійні групи – і для організацій для спілкування з окремими особами через веб-сайти. У той же час ІКТ можуть позбавити своїх користувачів особистого контакту, подібно до телебачення, що призведе до зменшення соціального капіталу. Деякі люди, які не мають доступу до ІКТ або не вміють їх використовувати, також можуть залишитися на узбіччі нових соціальних мереж і джерел інформації, заснованих на цих технологіях – отже, цифровий розрив. Органи державної влади не можуть контролювати цей процес, але можуть спрямувати його в правильному напрямку за допомогою власної політики щодо доступу та використання ІКТ.

Місцеві відділи охорони здоров'я можуть скористатися перевагами соціального капіталу для здоров'я. Послуги охорони здоров'я, особливо на рівні громади, можна надавати з деяким усвідомленням користі для здоров'я від стосунків у громаді. У надії на покращення стану здоров'я та добробуту можна справді заохочувати таку форму надання послуг, яка б дозволяла людям з хворобами чи обмеженими можливостями залишатися ближче до своїх сімей або від звичного середовища.

Таким чином, діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу враховує важливу роль, яку людський капітал і доступ до соціального капіталу відіграють у визначенні життєвих шансів людини і дві форми капіталу неодмінно матимуть однаково сильний вплив на соціальне відчуження та справедливість. Будь-яка політика, що впливає на людський і соціальний капітал, має наслідки для розподілу цих форм капіталу між

різними групами в суспільстві і, отже, для соціальної ізоляції та справедливості. З цього випливає, що ці наслідки необхідно буде повністю враховувати та зважувати під час розробки політики, що впливає на людський і соціальний капітал. Часто важливіше враховувати справедливість і соціальне відчуження в основних програмах, ніж у конкретних (часто невеликих) програмах, основною метою яких є пом'якшення соціального відчуження.

2.2 Розробка моделі управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства

Розробка моделі управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства – це модель цифрового оновлення в області управління людськими ресурсами, що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). Усі ці ресурси підвищують важливість HRM у нинішніх обставинах. Цифровий HRM здатний виконувати людські завдання за допомогою програмного забезпечення, різноманітних програм та Інтернету.

Завдяки використанню соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій (SMAC) Digital Human Resource підтримує підприємства в їх управлінні та у забезпеченні того, щоб припущення та очікування всередині компанії керували належною поведінкою. HRM є більш ефективним і актуальним у результаті цифровізації. Без цифрової трансформації HRM значно відстає від очікувань організацій у всьому світі. Швидкий розвиток технологій покращує цифрову продуктивність організації, її вплив на суспільство та робочий процес. Цифрова революція впливає на всі рівні

компаній [18]. Крім того, це створює навантаження на фірми та їхніх працівників, щоб адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, і прогресу цифрових технологій. Цифровізація стала головною тенденцією у корпоративному світі, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зараз комп'ютерні технології значною мірою витіснили всю ручну працю, розумні комп'ютерні системи, такі як штучний інтелект (ШІ), також замінили інтелектуальні завдання, які можуть отримати доступ до більшої кількості даних, часто відомих як «великі дані». Оцифровується все, що можна оцифрувати. Це не лише змінює те, як люди спілкуються та з'єднуються як люди, але також змінює те, як працюють компанії. Замість того, щоб давати визначення, вводять слово цифровізація, висвітлюючи її найважливіші наслідки для суспільства та підприємств.

Цифровізація процесів важлива не лише на рівні окремих підприємств: зростає поштовх з боку всесвітніх і локальних мережевих організацій, які здатні швидко відповідати на всі нові та нові потреби клієнтів. Цифровізація — це масштабний організаційний процес, який впливає на всю організаційну діяльність. Таким чином, цифрове HRM можна концептуалізувати з точки зору повної цифровізації підприємств. Більше того, оцифрування організації та оцифрування HRM взаємопов'язані. Управління людськими ресурсами та цифрове управління людськими ресурсами У нинішній ситуації бізнес виконується відповідно до вимог і бажань міжнародної бізнес-цілі, а також в умовах передачі продуктів, послуг, управлінського досвіду з однієї країни в іншу, а також передачі технологій між країнами.

Модель цифрового управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у сучасному цифровому середовищі порівняно з традиційним управлінням людськими ресурсами. Багато організацій потребують високоефективного цифрового управління людськими ресурсами, щоб покращити ефективність організації. Відділ кадрів повинен прийняти цифрову трансформацію в кадровій сфері та оновити кадрову політику, щоб відобразити потребу в цифровій трансформації. Цифрове управління

людськими ресурсами має кілька перешкод і проблем, щоб забезпечити найвищу якість роботи для організацій у всьому світі. Щоб досягти успіху на конкурентному ринку, організації повинні розширити свою торгівлю за кордоном. Управління людськими ресурсами стикається з проблемами адаптації до цифрової трансформації та роботи зі складністю під час зміни.

Основна мета менеджера з персоналу в поточному середовищі полягає в адаптації до змін у структурі бізнес-ринку, впровадженні суттєвих змін і покращенні продуктивності, щоб сформулювати наступні плани для фірми [30]. Ефективність управління людськими ресурсами буде видно в основному на етапі найму. У суспільстві, що базується на Інтернеті, Департаменту управління людськими ресурсами було б дуже корисно спробувати зрозуміти та вивчити зв'язок між людськими ресурсами та інформаційними технологіями. Аналіз у поєднанні з інтеграцією інформаційних технологій має бути застосований у відділі управління персоналом, щоб покращити ефективність управління персоналом.

Використання цифрових технологій призведе до ідеального балансу ефективності та інновацій у кожній фірмі. Оскільки управління людськими ресурсами є основним підрозділом багатьох фірм і відповідає за створення організаційної структури, комунікація між ними має вирішальне значення. Щоб залишатися актуальним у цю епоху, бізнес повинен використовувати цифрові технології, особливо в управлінні людськими ресурсами. Традиційні методи вербування та відбору не можуть охопити мільйони людей на великій географічній території одночасно. Проте технологічний прогрес зробив наймання більш ефективним і успішним, щоб поширювати інформацію в більш привабливий спосіб.

Модель розвитку людського капіталу – це глобальна ініціатива, покликана сприяти прискореному здійсненню більш масштабних та ефективних інвестицій у людей з метою зміцнення соціальної справедливості та забезпечення економічного зростання. Станом на січень 2021 року 79 країн з різним рівнем доходу розробили за підтримки Групи Світового банку

стратегічні підходи, які дозволили їм радикальним чином покращити результати у сфері розвитку людського капіталу, приділяючи пріоритетну увагу розширенню прав та можливостей жінок, ефективному використанню потенціалу нових технологій та прискоренню впровадження інновацій.

У цій моделі приділялася особлива увага таким аспектам, як становище дітей молодшого віку, підвищення стійкості вразливих груп населення до потрясінь. Концепція розвитку людського капіталу націлений на сприяння взаємодії між державами, що приділяють пріоритетну увагу проблемам людського капіталу, передачі експертних знань та досвіду туди, де вони найпотрібніші. Розвиток людського капіталу знаходиться у центрі глобальної стратегії розвитку. Захист людей та інвестиції в них – один із трьох основних напрямів діяльності задля досягнення цілей, що стоять перед країнами ЄС – викорінення крайньої бідності до 2030 року та прискореного забезпечення загального добробуту у всіх країнах [36].

Модель розвитку людського капіталу є невід'ємною частиною зусиль щодо сприяння сталому економічному зростанню на користь всіх верств населення та підвищенню стійкості всіх країн, що розвиваються. Інвестиції у людей шляхом покращення якості харчування, медичної допомоги, забезпечення якісної освіти, створення робочих місць та навчання професійним навичкам сприяють розвитку людського капіталу, а це є ключовою умовою для викорінення крайньої бідності та побудови соціально згуртованого суспільства. Як зазначається у Доповіді про світовий розвиток «Зміна характеру праці» (2019), рівень затребуваних на ринку праці професійних навичок швидко змінюється, що створює як нові можливості, так і нові ризики. Існують численні свідчення того, що без розвитку людського капіталу країни не зможуть ні досягти сталого економічного зростання на користь усіх верств населення, ні підготувати контингент працівників, які будуть готові зайняти робочі місця майбутнього, що вимагає підвищеної кваліфікації, ні ефективно конкурувати у сфері світової економіки.

Незважаючи на безпрецедентні успіхи у сфері розвитку людського потенціалу, досягнуті за останні 25 років, серйозні проблеми залишаються, особливо у країнах, що розвиваються. У 2019 році більше п'ятої частини всіх дітей молодшого віку страждали на низькорослість (мали низький для свого віку зростання – показник ризику розвитку фізичних недоліків або когнітивних розладів). Нинішня глобальна пандемія показала, що ще більше може збільшитися кількість дітей, які страждають низькорослістю. Багато країн переживають кризову ситуацію у сфері навчання, яка гальмує їх економічний розвиток. Згідно з даними, у деяких країнах діти на кілька років відстають за обсягом отриманих знань від своїх однолітків з інших країн, які відвідують школу протягом такої ж кількості часу.

Пандемія, в умовах якої багато дітей вибули зі шкіл і отримали менше знань, посилила цю ситуацію. Пандемія COVID-19 викликала серйозні перебої у наданні найважливіших медичних послуг, включаючи планову вакцинацію та медичну допомогу дітям. У найбільш бідних країнах світу четверо з кожних п'яти осіб, які живуть у бідності, знаходяться поза сферою охоплення систем соціальної допомоги, що робить їх вкрай уразливими до потрясінь. Згідно з першим виданням Індексу людського капіталу (ІЧК), опублікованому Групою Світового банку в жовтні 2018 року і оновленому в 2020 році, продуктивність майже 60% дітей, що народилися сьогодні, складе, у кращому випадку, половину від тієї, якої вони могли б досягти за наявності повної освіти та повноцінного здоров'я.

Це свідчить про глибоку кризу у сфері людського капіталу і може серйозно позначитися на економічному зростанні та здатності світової спільноти спільно покінчити до 2030 року з бідністю. Дефіцит людського капіталу має небезпечну тенденцію до посилення на тлі швидких глобальних змін у сфері технологій, демографії, нестабільності та клімату. Конфлікти і пандемії можуть мати вкрай згубний вплив на людський капітал, забираючи життя людей, знищуючи джерела доходів, погіршуючи якість харчування та викликаючи перебої у наданні основних послуг охорони здоров'я та освіти

[52]. Ці наслідки будуть, очевидно, проявлятися протягом усього життя багатьох, знижуючи їх продуктивність.

Тим часом існує безліч прикладів швидкої трансформації людського капіталу – наприклад, у таких країнах, як Сингапур, Республіка Корея та Ірландія, а також досягнення деякими з найбільш бідніших країн світу визначних успіхів. Пандемія COVID-19, у ході якої країни намагалися боротися з вірусом, рятувати життя людей і відновлювати свою економіку, загрожувала звести нанівець усе, що було досягнуто у сфері розвитку людського капіталу за десятиліття, та змусила ціле покоління наздоганяти втрачене. Більшість дітей – понад 1 млрд людей – не відвідували школу через COVID-19.

Тенденція до зниження рівня навченості, закриття шкіл або ризик вибути з них посилюється і сьогодні. З країн з низьким та середнім рівнем доходу надходять повідомлення про серйозні перебої з наданням найважливіших медичних послуг, таких як вакцинація та медична допомога дітям. Пандемія збільшила ризики гендерного насильства, що ще більше звужує можливості навчання жінок і дівчаток та розширення їхніх прав та можливостей. Якщо не вжити термінових та масштабних заходів, у тому числі й тих, про які йдеться в аналітичній доповіді *Protecting People and Economies* («Захист населення та економіки»), то спричинене пандемією нинішнє погіршення ситуації у сфері охорони здоров'я, освіти, професійної підготовки та забезпечення можливостей може у майбутньому поставити під питання відновлення економіки та добробуту цілих країн.

На тлі швидкого поширення пандемії у країнах, що розвиваються, Група Світового банку надала рекордні обсяги допомоги – потенціал фінансування на період до кінця червня 2021 року досяг 160 млрд дол. США. Допомога повною мірою враховувала характер потрясінь, що переживаються країнами у галузі охорони здоров'я, в економіці та соціальній сфері. Так, наприклад, Банк допоміг Індії нарощувати масштаби надання грошової допомоги та продовольчої допомоги, спираючись на низку діючих національних платформ та програм, щоб забезпечити соціальний захист більшості населення країни.

Таким чином, концепція управління людським капіталом як чинник сталого розвитку економічного зростання та соціально згуртованого суспільства сприяла допомозі уразливих категорій населення, допомогла країнам готуватися до сталого відновлення, акцентувала увагу на вдосконаленні державного управління та інституцій, проведенні ключових реформ управління фінансами та виявленні можливостей для «зеленого» зростання економіки та низьковуглецевого розвитку [4].

Таким чином, розробка моделі управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства зводиться до того, щоб цифрова трансформація управління людськими ресурсами сприяла удосконаленню чинника конкурентоспособності. Модель управління людськими ресурсами (HRM) – це цифрове оновлення в області управління людськими ресурсами, що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). Усі ці ресурси підвищують важливість HRM у нинішніх обставинах.

### 2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства

Технологічні прориви в управлінні людськими ресурсами фокусуються навколо удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства та упровадження концепції HR-технологій, яка включає наступні напрями.

1. Перехід від автоматизації до продуктивності. Багато років HR-технології фокусувалися на автоматизації та інтеграції HR-практик. Це включало онлайн-системи розрахунку заробітної плати, ведення кадрового



діловодства, управління навчанням, залучення резюме, проведення співбесід та найму персоналу, атестацію, оцінку, винагороду, менеджмент. На західному ринку представлений широкий спектр хмарних систем управління персоналом і близько 45% компаній сфокусовано на автоматизації базових процесів та автоматизації.

2. Удосконалення систем управління людськими ресурсами пропонують системи управління персоналом, програми розрахунку заробітної плати, фінансові та інші ERP-системи. Приблизно 40% компаній використовують хмарні рішення управління персоналом, у великих компаніях перехід на нові версії програмного забезпечення займає 2-3 роки, так як самі системи швидко старіють. Більшість компаній обмірковує багатьох місяців (або років), як це вплине на загальну чисельність найманих працівників. Хмарні сервіси з управління персоналом та система розрахунку зарплати – особливо важливі системи для будь-якого бізнесу та управління персоналом. Найважливіша технологія – програмне забезпечення з управління командою та кадровим потенціалом. Архітектура рішень повинна бути схожою на набір послуг, які полегшують життя співробітникам, а не одному розробнику хмарних систем. З'являється новий «рід» програмного забезпечення управління людськими ресурсами і він більше схожий на «управління командою», ніж на «управління кадровим потенціалом» [5].

3. Безперервне управління ефективністю працює і може перетворити компанію, використовуючи концепцію формування нового, перманентного процесу постановки завдань, коучингу, атестації та зворотного зв'язку. Незважаючи на величезний успіх хмарних HRM-систем на ринку, більшість з них не має комплексного вирішення, так як доводиться купляти нові продукти, вирішити нові питання, нові командно-орієнтовані інструменти.

4. Зворотній зв'язок, залученість та аналітика керують всіма процесами у компаніях. Ще кілька років тому ринок переживав застій, сьогодні світ, що розвивається, з опитуваннями в режимі реального часу, програмним забезпеченням для аналізу тональності висловлювань, інструментами

організаційного аналізу мереж, системами щоб забезпечити постійне навчання, представляє ефективний зворотний зв'язок. Новий прогрес у розвитку відбувся у системах з відкритими відгуками про роботодавців. Область застосування – це інформація про зарплати, краудсорсинг, створення інструментів, які допомагають визначити свою цінність через відкриту оцінку та бенчмаркінг. Цей вибух прозорості, відкритості інформації оздоровив бізнес, по всьому ринку він породив новий збір думок, аналіз рекомендацій на основі штучного інтелекту, оцінки організаційної культури. Ці технології можна придбати у стартапів, розробників ERP-систем, систем управління людськими ресурсами та нових інтегративних системах управління ефективністю.

5. Переосмислення корпоративного навчання у зв'язку з тим, що з'явилося нове покоління інструментів корпоративного навчання і компанії швидко підхопили їх. До них належать так звані *experience platforms* - «платформи знань» або «платформи досвіду», нове покоління платформ мікронавчання, удосконалені системи управління навчанням та системи на основі штучного інтелекту, які знаходять програми та забезпечують процес. Компанії вже купують системи навчання, які дозволяють співробітникам публікувати та обмінюватися навчальними матеріалами без будь-яких серйозних зусиль з боку HR [60].

6. Ринок рекрутменту обростає інноваціями, так як підбір персоналу – найбільша сфера в HR, компанії витрачають мільярди на рекрутинг, імідж роботодавця, стратегічний пошук кадрів. Великий обсяг рекрутингу (у готельному господарстві, сфері послуг, охороні здоров'я, роздрібній торгівлі) автоматизують за допомогою чат-ботів та інших нових інструментів; підбір кваліфікованого персоналу радикально змінюється за допомогою відкритих інструментів пошуку, ATS та TMS та більш якісної оцінки. Інструменти відеооцінки та оцінки цінностей вже поширені настільки, що кожен може їх використати. HR-технології є найдинамічнішою та найінноваційнішою сферою великих компаній, яким доводиться купувати цілий набір

інструментів, щоб утримати конкуренцію. Компанії повернулися до «війни за таланти», іншими словами, завдяки новим технологіям рекрутери краще розуміються на кандидатах, так само як кандидати розуміються про справи компанії. Нові інструменти завдяки HR-технологіям повинні знаходити людей із ефективним потенціалом та навичками до навчання, а не просто технічними чи когнітивними здібностями. Принцип збереження різноманітності у колективі є стрижнем рекрутменту. Нові технології допомагають уникнути упередженого ставлення до опису посадових обов'язків та зменшити необ'єктивність у процесі співбесід.

7. Ринок well-being-програм переживає вибухове зростання, так як технології, зміст та інструменти для well-being можуть стати наступним великим прогресом у бізнесі, так як потрібні не тільки інструменти для підвищення продуктивності та зниження когнітивного навантаження. Більшість із них може принести величезну користь своїм клієнтам, а клієнти швидко переймають ці інструменти і значно покращують залученість, здоров'я та психічний стан.

8. Нові методи аналізу співробітників вдосконалюються у результаті чого запущена нова модель до управління персоналом, заснованого на аналізі великих даних, і це є грандіозним успіхом компаній, які «грають із моделями» і переходять до компаній, які серйозно інвестують в інфраструктуру, щоб об'єднати все дані своїх працівників. Адже дані, пов'язані зі співробітниками, так само важливі, як і дані про клієнтів, оскільки вони розповідають про те, як краще керувати своїм персоналом.

Сьогодні ринок насичений штучним інтелектом: майже кожен розробник систем управління персоналом має вбудовану аналітику. Усі нові постачальники починають використовувати штучний інтелект у своїх програмах. На корпоративному рівні ринок систем організаційного аналізу мереж зростає і набуває чинності світ аналітики відносин. Тепер ми можемо переглянути основні дані: плинність кадрів, стаж, рейтинг продуктивності, дані про взаємини, дані про благополуччя, та дані про емоційний настрій. Існує

фундаментальний перехід від наукових проектів до аналізу персоналу, до бізнес-орієнтованих програм, які допомагають вивчати ефективність продажів, продуктивність команди. Аналітика вважається ключем до успіху в області HR, так як усі нові технології виробляють дані у дедалі більшій кількості [45].

9. «Розумні» інструменти самообслуговування. У середовищі технологій управління персоналом, можливо, найбільш важливий новий ринок – це зростаюча потреба в платформах, які будуть сфокусовані на потребах співробітників. Це швидко мінливі системи, які надають спеціалісту індивідуальну підтримку, допомагають із документообігом, взаємодією з колегами та взаємодіями всередині інтегрованої структури. Вони знаходяться між програмами для співробітників і серверними програмами, джерелом життєвої сили ваших центрів обслуговування співробітників, які щодня стають все більш автоматизованими. Штучний інтелект швидко зростає. Один з розробників продемонстрував голосовий додаток, який дозволяє запросити систему балансу відпустки, практичні рекомендації щодо продуктивності і навіть навчання з питання дотримання вимог законодавства.

10. Інновації HR – це швидке зростання інноваційних проектів у HR-командах, які експериментують із новими моделями управління ефективністю, новими стратегіями навчання, новими способами зниження упередженості та новими методами для набору та навчання людей. Цей перехід є підривною технологією, яка змушує співтовариство HR-технологій розвиватися ще швидше, ніж будь-коли.

Літературні джерела демонструють відсутність консенсусу щодо практики управління персоналом для розвитку працевлаштування. Крім того, попередні дослідження зв'язку між HR-практикою та можливостями працевлаштування часто зосереджувалися на певних професійних категоріях, таких як менеджери в роботі Сен-Жермеса (2013) і Хатегекімана (2002). Метою цього дослідження є аналіз HR-практик у зв'язку з розвитком працевлаштування для всіх учасників і пояснення того, як компанія може

фактично використовувати ці HR-практики. Таким чином, щоб задовольнити потребу в безпеці роботи, компанії пропонують вивчити різні практики управління персоналом, сприятливі для розвитку працевлаштування.

Працевлаштування розглядається в літературі як відображення «нового психологічного контракту» (Maguire, 2002) і як характеристика нової кар'єри та моделей працевлаштування (Guest, 2004), на відміну від тих, що базуються на довічному контракті з тією ж організацією. Тепер ми погоджуємося на зміну парадигми від безпеки роботи до можливості працевлаштування: щоб забезпечити гарантію роботи своїх працівників, компанія повинна вживати заходів для підтримки, підтримки та розвитку працевлаштування своїх працівників.

Finot (2000) наголошує, що можливість працевлаштування працівників є важливою для конкурентної переваги та забезпечує стійку продуктивність. Прихильники працевлаштування стверджують, що компанії можуть забезпечити «безпеку працевлаштування» на основі можливостей розвитку, які сприятимуть «нагромадженню людського капіталу» (М. Кларк і М. Патріксон, 2007) і покращать перспективи працевлаштування (Мосс Кантер, 1989). Гараван (1999) називає можливість працевлаштування «появою нового розуміння», у якому можливість працевлаштування на противагу гарантії роботи тепер розглядається як нова форма психологічного контракту між роботодавцями та працівниками. У більшості літератури про кар'єру працездатність зазвичай є стандартом, до якого повинні прагнути особи та організації (Барух, 2001, 2003, 2004а; Фугейт та ін., 2004, 2008; Кінг, 2004). Стандарт, який, якщо його узагальнити, дозволив би роботодавцям отримати вигоду від створення великого фонду працездатної робочої сили, тоді як працівники могли б вільно брати на себе відповідальність за свою професійну долю. Тому організація повинна бути в змозі використовувати переваги працевлаштування як у своїх інтересах, так і в інтересах працівників. Все ще необхідно, щоб практики управління персоналом були адаптовані до цієї мети.

Висновки до другого розділу

1. Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства виходить на проблеми ефективності відділів кадрів в організаціях. Ця змінна заснована на підході, який полягає в вимірюванні ефективності відділів кадрів за ступенем задоволеності працівників. Така точка зору пов'язує ефективність відділів кадрів з наявним розривом між потребами працівників і послугами, які вони пропонують останнім.

2. Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу враховує важливу роль, яку людський капітал і доступ до соціального капіталу відіграють у визначенні життєвих шансів людини. І дві форми капіталу неодмінно матимуть однаково сильний вплив на соціальне відчуження та справедливість. Будь-яка політика, що впливає на людський і соціальний капітал, має наслідки для розподілу цих форм капіталу між різними групами в суспільстві і, отже, для соціальної ізоляції та справедливості. З цього випливає, що ці наслідки необхідно буде повністю враховувати та зважувати під час розробки політики, що впливає на людський і соціальний капітал. Часто важливіше враховувати справедливість і соціальне відчуження в основних програмах, ніж у конкретних (часто невеликих) програмах, основною метою яких є пом'якшення соціального відчуження.

3. Розробка моделі управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства зводиться до того, щоб цифрова трансформація управління людськими ресурсами сприяла удосконаленню чинника конкурентоспроможності. Модель управління людськими ресурсами (HRM) – це цифрове оновлення в області управління людськими ресурсами, що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). Усі ці ресурси підвищують важливість HRM у нинішніх обставинах.

4. Технологічні прориви в управлінні людськими ресурсами фокусуються навколо удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства та упровадження концепції HR-технологій

5. Найважливіша технологія – програмне забезпечення з управління командою та кадровим потенціалом. Архітектура рішень повинна бути схожою на набір послуг, які полегшують життя співробітникам, а не одному розробнику хмарних систем.

6. Узагальнений стандарт працездатності дозволив би роботодавцям отримати вигоду від створення великого фонду працездатної робочої сили, тоді як працівники могли б вільно брати на себе відповідальність за свою професійну долю. Тому організація повинна бути в змозі використовувати переваги працевлаштування як у своїх інтересах, так і в інтересах працівників. Все ще необхідно, щоб практики управління персоналом були адаптовані до цієї мети.

## ВИСНОВКИ

1. Здійснено аналіз наукових засад моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. Сьогодні управління людськими ресурсами – це концепція, яка стосується набору заходів, що дозволяють організації мати людські ресурси, які відповідають її потребам, з точки зору кількості та якості. В умовах інформаційного суспільства організації перейшли від управління персоналом до справжнього стратегічного управління людськими ресурсами. Дослідження зв'язку між управлінням людськими ресурсами (HRM) і ефективністю організації домінує в науковій літературі з HRM. Зростаючий інтерес до взаємозв'язку між управлінням людськими ресурсами та ефективністю організації сприяє приділенню особливої уваги компетенціям спеціалістів з управління персоналом і ролям спеціалістів із управління персоналом, які мають оволодіти професійними навичками з управління персоналом, щоб принести додаткову цінність цій організаційній діяльності.

2. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. Поняття «людський капітал» означає економічну цінність навичок і досвіду працівника. Сюди враховуються освіта, навчання, інтелект, здоров'я і навіть такі якості, як лояльність і пунктуальність, які є певною цінністю для роботодавця. Людський капітал вважається нематеріальним активом, тому він не відображається на балансі компанії; однак вважається, що він має реальний зв'язок із продуктивністю та прибутковістю. Концепція людського капіталу визнає, що не вся праця має однакову вартість; однак роботодавці можуть збільшити свій людський капітал за допомогою програми навчання. Зв'язок людського капіталу пов'язаний із продуктивністю: чим більше компанія інвестує у своїх працівників, тим прибутковішими вони будуть. Оскільки підвищення продуктивності також корелює з економічним



зростанням, багато хто вважає інвестиції в людський капітал основним способом підвищення економічного процвітання. Модель «Людський капітал» заохочує розширення цієї форми підтримки державної політики та інституційних реформ, а також працює над розробкою ряду інструментів і продуктів, які допоможуть країнам досягти своїх цілей, наприклад, державні витрати на людський капітал та інституційні огляди, а також тематичні дослідження, що повідомляють про успіхи та інновації країни.

3. З'ясовано зарубіжні моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності. Зарубіжні концепції розробки моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності формуються у процесі цифрової трансформації самої HR-функції, у її різних процесах: набір персоналу, навчання, винагорода, управління навичками. Концепції використання соціальних мереж змінили спосіб пошуку кандидатів, додавши набір каналів зв'язку для пошуку й контакту з потенційними кандидатами. Вони доповнюють більш традиційні методи пошуку джерел (зв'язки зі школами, ярмарки тощо) і стали важливими протягом кількох років; зокрема допомагають автоматизувати спосіб виконання кадрових завдань або процесів.

4. Розглянуто методологію аналізу моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. Для нашого дослідження актуальними залишилися методи системного аналізу і синтезу, аксіологічний (ціннісний), синергетичний, структурно-функціональний, статистичний, моделювання і прогнозування.

5. Здійснено діагностику проблем моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства. Діагностика проблем розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства виходить на проблеми ефективності відділів кадрів в організаціях. З'ясовано, що існує розрив між потребами працівників і послугами, які їм пропонують відділи кадрів. З

проблеми неефективності управління кадрами постають й інші тісно пов'язані проблеми, серед яких питання розвитку, навчання, мотивації працівників. Діагностика проблем враховує важливу роль, яку людський капітал і доступ до соціального капіталу відіграють у визначенні життєвих шансів людини. Будь-яка політика, що впливає на людський і соціальний капітал, має наслідки для соціальної ізоляції та справедливості. Ці наслідки важливо враховувати та зважувати на стадії розробки політики, що впливає на людський і соціальний капітал.

6. Розроблено модель управління людським капіталом як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах інформаційного суспільства. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами має сприяти удосконаленню чинника конкурентоспроможності. Модель управління людськими ресурсами (HRM) – це цифрове оновлення в області управління людськими ресурсами, що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). Усі ці ресурси підвищують важливість HRM у нинішніх обставинах.

7. Розроблено шляхи та напрями удосконалення моделі управління людськими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Технологічні прориви в управлінні людськими ресурсами фокусуються навколо впровадження концепції HR-технологій, яка охоплює напрями, спрямовані на підвищення ефективності систем управління персоналом. Звернули увагу на необхідність переходу в системі HR від автоматизації до продуктивності, важливу роль програмного забезпечення, покликаною полегшити життя співробітникам; переосмислення корпоративного навчання з появою нового покоління інструментів. Спостерігається інноваційний сплеск на ринку рекрутменту, нові технології допомагають уникнути упередженого ставлення до опису посадових обов'язків та зменшити необ'єктивність у процесі співбесід. Інновації HR - це швидке зростання інноваційних проектів у HR-командах, які експериментують із новими моделями управління

ефективністю, новими стратегіями навчання, новими способами зниження упередженості та новими методами для набору та навчання людей. Цей перехід є підривною технологією, яка змушує співтовариство HR-технологій розвиватися ще швидше, ніж будь-коли.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Системне мислення та системний аналіз як чинники ефективності публічного управління та адміністрування. IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: *Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова*, 2022. С.
2. Ажажа Марина. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (PIS) в умовах цифрової економіки. 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 : *ЗНУ*, 2022.С.
3. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Third edition. URL: [https://www.academia.edu/35396287/HUMAN\\_CAPITAL\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Analysis\\_with\\_Special\\_Reference\\_to\\_Education\\_THIRD\\_EDITION](https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDITION)
4. 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.
5. Voronkova Valentyna, Punchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0). *Humanities Studies*. 2020. Випуск 4(81). С. 182-200.
6. Voronkova Valentyna, Kaganov Yuriy, & Metelenko Natalia. Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience (Концептуальні засади моделі «форсайт цифрової економіки»: європейський досвід).

*HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 10 (87). С.9-19

7. 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. 181 р. С.71-80 URL: <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/monoForSite6.pdf>.
8. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. Theoretical and practical aspects of modern scientific research:collective monograph. Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing. Services*, 2022. p.27-40. URL: <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono7.pdf>
9. Воронкова В.Г. Аналіз світових тенденцій переходу до сталого розвитку на основі цифрових трендів. *Економіко – правові дискусії: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців*, 30 квітня 2022 р. Кропивницький: *ЛА НАУ*, 2022. 403 с. 101-103.
10. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
11. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с
12. Воронкова В.Г., Череп А.В. Практичні заходи боротьби з кризою пандемії COVID-19 у країнах Європейського союзу. Сучасні тенденції

розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики»: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С.3-5

13. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами (на прикладі передових компаній світу). *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. С. 363-365. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971)

14. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Концепція блокчейн-економіки як економіки нового типу в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov*. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022.

15. Воронкова В.Г., Дерябіна Т.В. Концепція управління людським капіталом як чинник сталого розвитку економічного зростання та соціально згуртованого суспільства. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 367-369. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf);

16. Global Human Capital Trends 2014 Engaging the 21st-century workforce. Delloitte University Press URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/archive/global-human-capital-trends-archive.html>

17. Дерябіна Т.В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. *Збірник наукових праць студентів*,

аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С. 41-43  
[https://www.znu.edu.ua/ii\\_znu/nauka/conf2/znrbyk\\_22.pdf](https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf2/znrbyk_22.pdf)

18. Дерябіна Тетяна, Воронкова Валентина. Модель підвищення ролі людського капіталу як глобальна стратегія розвитку та економічного зростання в умовах інформаційного суспільства. *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 : ЗНУ, 2022. С. 283-288.

19. Дерябіна Т.В., Воронкова В.Г. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.119-121. <https://www.znu.edu.ua/ukr/university/11929/12623/12803>

20. Dolan S., Belout A. Assessing Human Resource Effectiveness : The Emergence of the Stakeholder URL: [https://www.researchgate.net/publication/5069358\\_Assessing\\_Human\\_Resource\\_Effectiveness\\_The\\_Emergence\\_of\\_the\\_Stakeholder\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/5069358_Assessing_Human_Resource_Effectiveness_The_Emergence_of_the_Stakeholder_Approach)

21. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

22. ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting <https://www.iso.org/ru/standard/69338.html>

23. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements URL: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html>

24. Krainik O., & Sergienko T. Directions of industrial management efficiency improving with use of information resources. *Гуманітарний вісник Запорізької*

- державної інженерної академії: Збірник наукових праць Запоріжжя* : ЗДІА, 2018. Вип. 75. С. 193 – 204.
25. Likert's J. G. Four Systems of Management – Explained URL: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/likerts-four-systems-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/likerts-four-systems-of-management)
26. Менеджмент організацій і адміністрування. Навчальний посібник. URL: [https://pidru4niki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy\\_rozvitok](https://pidru4niki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy_rozvitok)
27. Мороз О. С. Соціальний фактор у просторовому розвитку економіки України. Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : *Запорізький національний університет*, 2022. 200 с. С.195-196.
28. Мороз О. С. Підходи до організації управління бізнесом. 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.74-77.
29. Мороз О.С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. / *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія* / за ред. В. Г. Воронкової та Н. Г. Метеленко. Розділ 5. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С.243 – 290.
30. Мороз О.С. Соціальні складники відповідальності суб'єктів господарювання в координатах сталого розвитку. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Collective monograph* / Scientific editor and project director Anita Jankovska. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P.577-595.
31. MOROZ O. Social responsibility of economic entities in crisis conditions in the development of market relations. Theoretical and practical aspects of modern



scientific research : Collective monograph. California (USA) : GS Publishing Services, 2022. P. 286-293.

32. Нікітенко В. О. Формування геоцінностей в процесі викладання української мови як іноземної. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. Київ : Вид-во УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 219–223.

33. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* . Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 140–153.

34. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 112-121.

35. Нікітенко, В. О., Олексенко, Р. І., Кивлюк О. П. Становлення і розвиток освіти у діджиталізованому суспільстві. *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 53-63.

36. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 98. С. 230-232

37. Олексенко Р. Епоха глобалізації, її вплив на інформаційне суспільство. *П'ята всеукраїнська наукова конференція «Сучасні соціально-гуманітарні дискурси»*. 2015. С.56-59.

38. Олексенко Р. І. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. Київ, 2017. С. 59 – 62.

39. Poulain Édouard Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel *Revue économique* 2001/1 (Vol. 52), pages 91 à 116 URL: <https://www.cairn.info/revue-economique-2001-1-page-91.htm>
40. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат. 2018. 722 с.
41. Спенс Майкл. Нова конвергенція. Майбутнє економічного зростання в багатошаровому світі. Київ : Темпора, 2017. 352 с.
42. Ткаченко А.М., Круглікова В.В. Вплив регіональної політики на конкурентоспроможність регіонів України. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2021, № 1 (13). С. 14-25.
43. The Human Capital Project: Frequently Asked Questions URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
44. The Human Capital Index 2020 Update : Human Capital in the Time of COVID-19 URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432>
45. Ulrich's Dave HR Competency Model-2 URL: <https://snapsim.com/en/2021/03/09/dave-ulrichs-hr-competency-model-2/>
46. UNICEF-WHO-The World Bank: Joint child malnutrition estimates — levels and trends – 2020 edition URL: <https://data.unicef.org/resources/jme-report-2020/>
47. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип.33. С.223–230.
48. Фурсін О. О. Механізми соціально-орієнтованого державного управління. Автореферат кандидатської дисертації з спеціальності «Механізми державного управління»: 25.00. 02. *Харків, 19 с.*
49. Фурсін О. О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип.48. С.172-188.
50. Fuente A., Ciccone A. Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance RAPPORT FINAL URL: <https://www.>

researchgate.net/publication/44830300\_Le\_Capital\_humain\_dans\_une\_economie\_mondiale\_fondee\_sur\_la\_connaissance\_rapport\_final

51. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations (Людинократія як чинник удосконалення управління людськими ресурсами). *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). С. 134-141. <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

52. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Толерантність у дискурсивних практиках європейського суспільства та бізнесу. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 12 (89).

53. Cherep Alla, Voronkova Valentina, Cherep Oleksandr. Transformation changes in the organizational management and human resources in the digital age. *BALTIC JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES*, Riga, Latvia : "Baltija Publishing", Vol 8. No 3 (2022)

54. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року*. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971)

55. Череп А.В., Воронкова В.Г. Стратегічні напрямки розвитку цифрової трансформації економіки України. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / [ відповід. за вип.: проф. Семак Б.Б. ]. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 528 с. С.26. URL:

[http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Docs/Materiali\\_mizhnarodnoji\\_konferenciji\\_LTEU\\_-\\_2022.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Materiali_mizhnarodnoji_konferenciji_LTEU_-_2022.pdf)

56. Череп А. В., Воронкова В. Г. Концептуалізація системного аналізу нових бізнес-моделей. *III Міжнародна науково-практична конференція «Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів». 25 років Закарпатському угорському інституту імені Ференца Ракоці II.* (м.Берегове, 15 червня 2022 р.). Ужгород: ФОП Сабов А.М., 2022 . 498 с. С.475-478. URL: <https://kmf.uz.ua/uk/pidsumki-iii-mizhnarodnoi-naukovo-praktichnoi-konferencii-vpliv-obliku-ta-finansiv-na-rozvitok-ekonomichnih-procesiv/>
57. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU, 2019. 1 (78). P. 169–180.*
58. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.
59. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 426 с.
60. Щєбликіна І. О., Олексенко Р. І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙП, 2012. 272 с. 3. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Formation of sustainable digital economical concept: challenges, threats, priorities. *Humanities Studies.* 2019. Випуск 1(78). С. 140-153.