

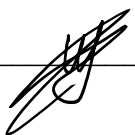
Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису
УДК 331.108: 658.005

ІРТИЩЕВ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

**«Трансформація HR-технологій в умовах розвитку цифрової
економіки та суспільства»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 _____ Олександр ІРТИЩЕВ

Науковий керівник: Євгенія БОЙКО, доктор економічних наук, професор

Миколаїв, 2024

АНОТАЦІЯ

Іртищев О.С. Трансформація HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв. 2024.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню, розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства.

В процесі дослідження розкрито сутність та класифікацію HR-технологій технологій в управлінні персоналом підприємства. Доведено, що в значній частині наукових досліджень HR-технології розглядається як технологія програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та інформатизувати процес управління персоналом. Запропоновано розглядати HR-технології як сукупність методів управління персоналом підприємства, що функціонують в єдиній інформаційній системі та дозволяє використовувати різноманітні інструменти для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Проведені дослідження показали, що класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом поділяється та використовується при формуванні іміджу підприємства, при підборі та навчанні персоналу, а також на засадах аутсорсингу. Запропонована класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом, що дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання різних інструментів на різних етапах менеджменту.

На основі проведеного дослідження тенденцій розвитку HR-технологій технологій обґрунтовано модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data. Запропоновано створення власних інформаційних систем для управління персоналом на основі аналізу Великих даних, що дозволить забезпечити відповідну інтеграцію з діючими процесами в організації. Визначено, що перспективним для більшості підприємствам є використання чат-

ботів, що дозволить клієнтам здійснювати оцінку обслуговування ними або для зворотного зв'язку. Запропонована модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data функціонує за допомогою двох модулів, враховуючи розроблену стратегію розвитку та відповідні індикатори досягнення, а особливою відмінністю є можливість моніторингу, що забезпечує своєчасність реагування на виявленні відхилення при реалізації.

В дослідженні науковий концепт трансформації сфери управління персоналом на основі функціонального взаємодоповнення та взаємозалежності сфер управління людськими ресурсами та управління персоналом, стратегічної спрямованості розвитку кадрового потенціалу в рамках управління людськими ресурсами на сприяння підвищенню ефективності управління персоналом на оперативному рівні за рахунок використання цифрових технологій. Систему управління персоналом (HRM – Human Resource Management) охарактеризовано як комплекс заходів, спрямований на ефективне використання людського потенціалу компанії, який охоплює процеси планування персоналу, відбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління заробітною платою, кадровий облік.

Досліджено передумови розвитку системи управління персоналом. Визначено, що на розвиток систем управління персоналом, людськими ресурсами та HR-технологій в Україні вплинули ряд факторів та передумов екзогенного та ендогенного характеру. Ендогенні передумови пов'язані із попередньо встановленими закономірностями розвитку економіки та змінами на ринку праці України. Зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки стали вимагати від влади перегляду питань управління людськими ресурсами та вирішення демографічних проблем, а від компаній – підвищення ефективності управління персоналом. Доведено, що всі Цілі сталого розвитку спрямовані на покращення системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні, адже сама концепція сталого розвитку є людиноцентричною і спрямована на покращення умов життя і праці для теперішнього і майбутніх поколінь. Найбільшу і безпосередню відповідність до розвитку системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту

складають завдання Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання». На основі дослідження індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку України, встановлено, що першочергово потребують змін заходи безпеки праці спрямовані на досягнення в Україні гідних умов праці та економічного зростання з метою зменшення кількості травмованих на виробництві.

Встановлено, що загострення демографічної ситуації в Україні, викликане війною, має значний вплив на системи управління людськими ресурсами та персоналом. Воєнні дії призводять до численних соціально-економічних наслідків, включаючи втрату робочої сили, міграцію населення, зміну демографічного складу працездатного населення, а також до зростання психологічного та емоційного навантаження на співробітників. На даний час, в Україні спостерігається значна втрата робочої сили, оскільки частина населення мобілізується, інша частина – емігрує у пошуках безпеки. Це створює дефіцит кваліфікованих працівників в багатьох галузях, змушуючи організації переглядати свої стратегії набору та утримання персоналу. Компанії можуть звернутися до більш гнучких форм зайнятості, таких як віддалена робота, фріланс, або залучення міжнародних співробітників. В цілому, загострення демографічної ситуації в Україні через війну ставить перед системами управління людськими ресурсами та персоналом нові виклики, змушуючи до переосмислення існуючих підходів і стратегій. Адаптація до змінюваних умов, фокус на гнучкість, підтримка та розвиток співробітників стають ключовими факторами успішного управління персоналом в умовах кризи. Аналіз довоєнного стану управління людськими ресурсами та персоналом в Україні довів значний потенціал для подальшого розвитку та модернізації цих сфер. Визначено, що необхідно провести реформу системи державного управління (зменшити бюрократію, підвищити рівень прозорості, боротися з корупцією), інвестувати в освіту та охорону здоров'я (покращити доступ до освіти та охорони здоров'я, підвищити кваліфікацію робочої сили, створити надійного соціального захисту), розвивати ІТ-сектор (створити сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, підготувати кваліфіковані кадри, залучити інвестиції), боротися із тіньовою економікою (створити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове

навантаження на бізнес, посилити контроль за дотриманням податкового законодавства).

Визначено механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства, як складну управлінську систему взаємозв'язків між державою, роботодавцями та фактичними і потенційними працівниками, що потребує нормативно-правового та інституційного забезпечення, перебуває під впливом екзогенних та ендогенних факторів і базується на використанні цифрових інструментів інноваційного розвитку. Дія даного механізму спрямована на регулювання системи управління персоналом на рівні окремої компанії та регулювання ринку праці в цілому. Основним принципом даного механізму визначено людиноцентричність, що розкривається у підвищенні гнучкості та автономії, персоналізації досвіду, розвитку нових компетенцій, підтримці психічного здоров'я та благополуччя, створенні середовища сприятливого для інновацій, підвищенні етичної відповідальності. Особливим інструментом механізму трансформації HR-технологій виокремлено блокчейн технології, які мають потенціал радикально трансформувати сферу управління людськими ресурсами (HR) в контексті швидкого розвитку цифрової економіки та суспільства. Блокчейн технології – це розподілена база даних або леджер, яка забезпечує збереження інформації в цифровому форматі в мережі, що складається з взаємопов'язаних блоків даних. Кожен блок містить певну кількість транзакцій або записів, і, щойно блок заповнюється, він ланцюжком з'єднується з попереднім блоком, формуючи таким чином блокчейн.

Досліджено основні напрямки, процеси та результати віртуалізації економіки і суспільства на глобальному та національному рівні, серед яких е- комерція, е-банкінг, е-урядування, е-бізнес, штучний інтелект, блокчейн та інші сфери господарської діяльності, результати яких показали, що до 2022 року, а також і після початку війни, Україна досягла значних результатів у вказаних сферах, які в цілому відповідають загальним трендам країн з розвиненою економікою. Недостатнім залишається лише рівень цифровізації бізнесу, що стримується необхідністю значних інвестицій, відсутністю чітких стратегій і бачення подальшого розвитку та недостатнім рівнем цифрових навичок

персоналу більшості підприємств. Доведено, що розвиток цифрових технологій в Україні, попри війну, здійснюється достатньо швидкими темпами. Зокрема, питома вага сфери інформаційно-комунікаційних технологій в економіці за період 2010 по 2023 роки зросла з 2 до 5%. Протягом вказаного періоду чисельність працівників задіяних у галузі збільшилася на 56,8%, а кількість суб'єктів господарювання в сфері ІКТ на 424%. Разом з цим, потенціал ІКТ використовується не достатньо через відсутність в Україні значних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств та їх орієнтацію на поточний прибуток, зростання конкурентоспроможних пропозицій для працівників ІТ-сфери на глобальному ринку праці, де більшість з них задіяні на умовах фрілансу або інших формах дистанційної роботи.

Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу сфери ІКТ на економічне зростання, зокрема ВВП України, результати якого підтвердили високий рівень впливу процесів цифровізації на економіку, що в цілому відповідає світовим трендам й створює передумови для перегляду та оптимізації стратегій управління людськими ресурсами (загальнонаціональний рівень) та кадровим потенціалом (мікрорівень) з урахування даних впливів. Дослідження підтвердили також суттєвий вплив процесів віртуалізації та трансформації ринку праці та формування нових HR-технологій, зокрема таких як: поява та зникнення нових професій, форм зайнятості та організації роботи (фріланс, дистанційна робота, тимчасовий найм, віртуальні команди), розробка та удосконалення цифрових рішень для HR-менеджменту (електронні бази даних, хмарні обчислення, віртуальний ринок праці, блокчейн технології, штучний інтелект), суттєві зміни у формування корпоративної культури, цінностей, ідентичностей працівників, нових методів мотивації. Всі вказані технології безупинно розвиваються, а їх використання сприяє розробці ефективної кадрової політики, спрощує процеси адміністрування персоналу, дозволяє прогнозувати потреби у кадрах, виявляти потенціал та розробляти індивідуальні траєкторії розвитку кожного працівника, попереджувати конфлікти і кризи та залучати інтелектуальний капітал з різних куточків світу.

Запропоновано концепцію управління стратегічним розвитком людських ресурсів, яка спрямована на формування збалансованих причинно-наслідкових зв'язків між економічним ростом, процесами формування, розвитку і ефективного використання людського потенціалу із урахуванням ефектів подальшої цифровізації економіки і суспільства. Враховуючи наслідки війни та необхідність відновлення людського потенціалу України стратегії розвитку людських ресурсів об'єднано у три площини: стратегії людського розвитку, стратегії мотивації людських ресурсів та стратегії використання людського потенціалу. Кожна з цих площин враховує актуальний стан, потреби і пріоритети розвитку людських ресурсів в Україні, а також можливості сучасних цифрових інструментів у контексті оптимізації процесів реалізації основних завдань у кожній площині. Запропоновано методичні підходи до визначення потреби підприємства в оновленні бізнес-моделі, що ґрунтується на обчисленні інтегрованого вектору ефективності аналогової бізнес-моделі за такими складовими: вектор продуктивності використання ресурсів, вектор рентабельності бізнес-моделі та вектор фінансової стабільності підприємства, розроблено математичний інструментарій проведення обчислень за пропонуваним підходом та варіанти інтерпретації отриманих даних. Використання пропонуваних підходів дозволить здійснювати експрес-діагностику підприємства на предмет необхідності удосконалення моделі управління або окремих бізнес-процесів як базової передумови для відповідної оптимізації HR-стратегії. З використанням авторських підходів здійснено діагностику ефективності бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс» у результаті якого визначено, що підприємство потребує оптимізації основних бізнес-процесів з виробництва сільськогосподарських культур із можливим застосування технологій точного землеробства.

Ключові слова: HR-технології, управління персоналом, цифрова економіка, суспільство, блокчейн технології, Big Data.

SUMMARY

Irtyshev O.S. Transformation of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society. Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». Admiral Makarov National University of Shipbuilding. Mykolaiv. 2024.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation, development of theoretical provisions and practical recommendations regarding the transformation of HR technologies in the conditions of the development of the digital economy and society.

In the process of research, the essence and classification of HR-technologies of technologies in personnel management of the enterprise was revealed. It has been proven that in a significant part of scientific research, HR technology is considered as a software technology that allows automating and informatizing the personnel management process. It is proposed to consider HR technologies as a set of enterprise personnel management methods that function in a single information system and allow the use of various tools to increase the efficiency of business entities. The conducted studies showed that the classification of HR technology tools in personnel management is divided and used in the formation of the image of the enterprise, in the selection and training of personnel, as well as on the basis of outsourcing. The classification of HR technology tools in personnel management is proposed, which allows to comprehensively characterize the possibility of using different tools at different stages of management.

The model of the personnel management system based on Big Data analysis was based on the main research conducted on trends in the development of HR technologies. It is proposed to create own information systems for personnel management based on the main analysis of Big Data, which will allow to ensure appropriate integration with existing processes in the organization. It was determined that the use of chatbots is promising for most enterprises, which will allow customers

to evaluate their service or to provide feedback. The proposed model of the personnel management system based on Big Data analysis functions with the help of two modules, taking into account the developed development strategy and relevant indicators of achievement, and a special difference is the possibility of monitoring, which ensures timely response to the detection of deviations during implementation.

In the study, the scientific concept of the transformation of the field of personnel management based on the functional complementarity and interdependence of the fields of human resources management and personnel management, the strategic orientation of the development of personnel potential within the framework of human resources management to promote the improvement of the efficiency of personnel management at the operational level due to the use of digital technologies. The personnel management system (HRM - Human Resource Management) is characterized as a set of measures aimed at the effective use of the company's human potential, which includes the processes of personnel planning, selection and hiring, evaluation and development of personnel, salary management, personnel accounting.

The prerequisites for the development of the personnel management system have been studied. It was determined that the development of personnel management systems, human resources and HR technologies in Ukraine was influenced by a number of exogenous and endogenous factors and prerequisites. Endogenous prerequisites are related to previously established patterns of economic development and changes in the labor market of Ukraine. The decrease in the number of the population, the outflow of personnel abroad, the growth of competition in the labor market against the background of the general processes of globalization and digitalization of the economy began to require the authorities to review the issues of human resources management and to solve demographic problems, and from companies to improve the efficiency of personnel management. It has been proven that all Sustainable Development Goals are aimed at improving the human resources management system and the field of HR management in Ukraine, because the very concept of sustainable development is human-centered and aimed at improving living and working conditions for current and future generations. The greatest and direct relevance to the development of the human resources management system and the field of HR management are the tasks of Goal

8 «Decent work and economic growth». On the basis of the study of the indicators of achieving the Sustainable Development Goals of Ukraine, it was determined that the measures of labor safety aimed at achieving decent working conditions and economic growth in Ukraine in order to reduce the number of injured people at work are the first to be changed.

It was established that the aggravation of the demographic situation in Ukraine, caused by the war, has a significant impact on human resources and personnel management systems. Hostilities lead to numerous socio-economic consequences, including loss of labor force, population migration, change in the demographic composition of the working population, as well as increased psychological and emotional stress on employees. Currently, there is a significant loss of labor force in Ukraine, as part of the population mobilizes, the other part emigrates in search of safety. This creates a shortage of skilled workers in many industries, forcing organizations to review their recruitment and retention strategies. Companies can turn to more flexible forms of employment, such as remote work, freelancing, or the involvement of international employees. In general, the aggravation of the demographic situation in Ukraine due to the war poses new challenges to human resources and personnel management systems, forcing a rethinking of existing approaches and strategies. Adaptation to changing conditions, focus on flexibility, support and development of employees become key factors of successful personnel management in crisis conditions. The analysis of the pre-war state of human resources and personnel management in Ukraine proved a significant potential for further development and modernization of these areas. It was determined that it is necessary to reform the public administration system (reduce bureaucracy, increase the level of transparency, fight corruption), invest in education and health care (improve access to education and health care, improve the qualifications of the workforce, create reliable social protection), develop the IT sector (create favorable conditions for the development of the IT sector, train qualified personnel, attract investments), fight against the shadow economy (create favorable conditions for doing business, reduce the tax burden on business, strengthen control over compliance with tax legislation).

The mechanism of the transformation of HR technologies in the conditions of the development of the digital economy and society is determined, as a complex management system of relationships between the state, employers and actual and potential employees, which requires regulatory and institutional support, is under the influence of exogenous and endogenous factors and is based on using digital tools of innovative development. The action of this mechanism is aimed at regulating the personnel management system at the level of a separate company and regulating the labor market as a whole. The main principle of this mechanism is human-centeredness, which is revealed in increasing flexibility and autonomy, personalizing experience, developing new competencies, supporting mental health and well-being, creating an environment conducive to innovation, and increasing ethical responsibility. Blockchain technology is singled out as a special tool of the HR technology transformation mechanism, which has the potential to radically transform the field of human resources management (HR) in the context of the rapid development of the digital economy and society. Blockchain technology is a distributed database or ledger that stores information in digital format in a network consisting of interconnected blocks of data. Each block contains a certain number of transactions or records, and once a block is full, it is chained to the previous block, thus forming a blockchain.

The main directions, processes and results of virtualization of the economy and society at the global and national level were studied, including e-commerce, e-banking, e-government, e-business, artificial intelligence, blockchain and other areas of economic activity, the results of which showed that until 2022, as well as after the start of the war, Ukraine achieved significant results in the specified areas, which generally correspond to the general trends of countries with developed economies. Only the level of digitalization of business remains insufficient, which is held back by the need for significant investments, the lack of clear strategies and vision for further development, and the insufficient level of digital skills of the staff of most enterprises. It has been proven that the development of digital technologies in Ukraine, despite the war, is carried out at a fairly fast pace. In particular, the specific weight of the sphere of information and communication technologies in the economy for the period from 2010 to 2023 increased from 2 to 5%. During the specified period, the number of employees

involved in the industry increased by 56.8%, and the number of economic entities in the field of ICT by 424%. At the same time, the potential of ICT is not being used enough due to the lack of significant competitive production of computer equipment in Ukraine, the low level of innovative activity of domestic enterprises and their focus on current profits, the growth of competitive offers for IT workers on the global labor market, where most of them are engaged in freelance or other forms of remote work.

A correlation-regression analysis of the influence of the ICT sphere on economic growth, in particular the GDP of Ukraine, was conducted, the results of which confirmed the high level of influence of digitization processes on the economy, which generally corresponds to global trends and creates prerequisites for revising and optimizing strategies for managing human resources (national level) and personnel potential (micro level) taking into account these influences. Research has also confirmed the significant impact of the processes of virtualization and transformation of the labor market and the formation of new HR technologies, in particular such as: the emergence and disappearance of new professions, forms of employment and work organization (freelance, remote work, temporary employment, virtual teams), the development and improvement of digital solutions for HR management (electronic databases, cloud computing, virtual labor market, blockchain technology, artificial intelligence), significant changes in the formation of corporate culture, values, identities of employees, new methods of motivation. All of these technologies are constantly developing, and their use contributes to the development of an effective personnel policy, simplifies personnel administration processes, allows you to forecast personnel needs, identify potential and develop individual development trajectories for each employee, prevent conflicts and crises, and attract intellectual capital from different parts of the world.

The concept of managing the strategic development of human resources is proposed, which is aimed at the formation of balanced cause-and-effect relationships between economic growth, the processes of formation, development and effective use of human potential, taking into account the effects of further digitalization of the economy and society. Taking into account the consequences of the war and the need to restore the human potential of Ukraine, the strategies for the development of human

resources are combined into three planes: strategies for human development, strategies for motivating human resources, and strategies for the use of human potential. Each of these planes takes into account the current state, needs and priorities of the development of human resources in Ukraine, as well as the possibilities of modern digital tools in the context of optimizing the processes of implementing the main tasks in each plane. Methodical approaches to determining the enterprise's need to update the business model are proposed, which is based on the calculation of the integrated efficiency vector of the analog business model according to the following components: resource use productivity vector, business model profitability vector, and enterprise financial stability vector; a mathematical toolkit for performing calculations based on the proposed approach and options for interpreting the obtained data. The use of the proposed approaches will make it possible to carry out express diagnostics of the enterprise for the need to improve the management model or individual business processes as a basic prerequisite for the appropriate optimization of the HR strategy. With the use of author's approaches, a diagnosis of the effectiveness of the business model of the agricultural enterprise «Semenivsky Agroservice» LLC was made, as a result of which it was determined that the enterprise needs optimization of the main business processes for the production of agricultural crops with the possible application of precision farming technologies.

Key words: HR technologies, personnel management, digital economy, society, blockchain technology, Big Data.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus і Web of Science:

1. Yakymchuk A., Popadynets N., Yakymchuk O., Vasylytsiv T., Irtysheva I., Bilyk R., Khomosh Yu., Hrafska O., Yakubiv V. and **Irtyshev O.** Information safety of Ukraine: Integral assessment and taxonomic analysis. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. Vol. 5(2). pp. 75–82. URL: https://www.growingscience.com/ijds/Vol5/ijdns_2021_11.pdf DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.003> (0,44 друк. арк., особистий внесок: формування напрямів інформаційної безпеки – 0,15 друк. арк.), **включено до міжнародних наукометричних баз Scopus.**

Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Іртищева І. О., Трушлякова А. Б., **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В. Сучасний стан та перспективи цифрової трансформації України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2020. №4. Том 2. С. 281–293. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/visn202042_23.html DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-281> (0,69 друк. арк., особистий внесок: визначення тенденцій цифрової трансформації – 0,30 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**

3. Кім В. О., Клецов Є. С., **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Христофоров В. О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. № 2. Т. 2. С. 238–248. URL: <https://visen.knau.kharkov.ua/v20212221.html> DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-238> (0,63 друк. арк., особистий внесок: складові інноваційного підприємства в умовах цифрової трансформації

– 0,25 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**

4. **Іртищев О. С.,** Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Розвиток цифрової економіки та суспільства: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. Том 7. С. 98–108. URL: <http://ujae.org.ua/publications/2022-4/> (0,63 друк. арк., особистий внесок: розвиток цифрової економіки та суспільства – 0,25 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

5. Ракіпов В. Р., **Іртищев О. С.,** Гарагуля А. В., Михасько Т. Ю., Бандюк М. А. Диджиталізація – сучасний вектор розвитку цифрової економіки та суспільства: зарубіжний досвід та його імплементація в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 179–185. URL: <http://ujae.org.ua/dydzhytalizatsiya-suchasnyj-vektor-rozvytku-tsifrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-zarubizhnyj-dosvid-ta-jogo-implementatsiya-v-ukrayini/> (0,63 друк. арк., особистий внесок: зарубіжний досвід цифрової економіки – 0,25 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

6. Irtyshchev O. HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. No 1. С.107–111 (0,66 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI).**

7. Irtyshchev Oleksandr Trends in the development of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. No 1. С. 189–198. (0,63 друк. арк.), **входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Гарагуля А. В., **Іртищев О. С.**, Ставцов Р. В. Сучасний стан розвитку цифрової економіки. *Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0*: матеріали Всеукраїнських наукових економічних читань (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.). Миколаїв: НУК, 2020. С. 144–147. (0,30 друк. арк., особистий внесок: аналіз розвитку цифрової економіки та суспільства – 0,15 друк. арк.)

9. **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Ставцов Р. В., Христофоров В. О. Управління інформаційною безпекою підприємств в умовах розвитку цифрових технологій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 143–145. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито інформаційні технології в управлінні безпекою підприємств – 0,15 друк. арк.)

10. **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Христофоров В. О., Черкаський Г. І. Управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 202–204. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито напрями управління підприємствами в умовах цифрової трансформації – 0,15 друк. арк.)

11. **Іртищев О.**, Гарагуля А., Бандюк М., Михасько Т., Черкаський Г., Білінський В. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах викликів та загроз. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України*: збірник матеріалів наукових економічних читань (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 60–65. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито загрози діджиталізація бізнес-процесів підприємств – 0,15 друк. арк.)

12. Михасько Т. Ю., Курбатов О. В., Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., **Іртищев О. С.** Управління бізнес-процесами цифрової трансформації. *Сучасні*

інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.72–74(0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито завдання цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств – 0,15 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА	28
1.1. HR-технології в управління персоналом: сутність, функції, інструменти	28
1.2. Тенденції розвитку HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства	39
1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності управління персоналом на основні HR-технологій	47
Висновки до розділу 1	55
Список використаних джерел до розділу 1	57
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА	61
2.1. Передумови розвитку системи управління персоналом	61
2.2. Аналіз довоєнного стану сфери управління людськими ресурсами в Україні	82
2.3. Механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства	101
Висновки до розділу 2	116
Список використаних джерел до розділу 2	120
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНО-СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ТА HR-ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ І СУСПІЛЬСТВА	123
3.1. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту	123
3.2. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами у контексті потреб повоєнного відновлення України із урахуванням процесів віртуалізації	143
3.3. Напрямки оптимізації HR-стратегій вітчизняних підприємств в умовах розвитку цифрової економіки	160
Висновки до розділу 3	183
Список використаних джерел до розділу 3	187
ВИСНОВКИ	192
ДОДАТКИ	200

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобалізаційні процеси та стрімкий розвитку інформаційних технологій, цифрова трансформація стає необхідністю для бізнесу в різних секторах економіки. Це стосується і сфери управління людськими ресурсами, де цифровізація процесів може значно підвищити ефективність, мобільність та адаптивність управління персоналом.

Сучасне робоче середовище характеризується зростаючою роллю гнучких форм зайнятості, збільшенням частки віддаленої роботи та проєктно-орієнтованих команд, що вимагає від HR-фахівців застосування нових технологічних рішень для ефективного управління персоналом, моніторингу продуктивності та підтримки корпоративної культури. Розвиток цифрових технологій сприяє персоналізації управління персоналом, дозволяючи більш точно враховувати індивідуальні потреби та переваги співробітників, охоплюючи індивідуальні програми навчання, кар'єрного розвитку, мотивації та винагородження.

Невід'ємною частиною сучасних HR-технологій стають великі масиви даних (Big Data) та аналітика, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу продуктивності, ефективності навчання, тенденцій на ринку праці та інших критичних показників. А у контексті зростаючих кіберзагроз та вимог до захисту персональних даних, безпека стає ключовим пріоритетом у розробці та впровадженні HR-технологій, що включає захист інформації про співробітників, їхні персональні та фінансові дані.

Таким чином, тема трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства є вкрай актуальною та перспективною для дослідження. Вона відкриває широкі можливості для вивчення нових підходів, інструментів та практик у сфері управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху.

Дослідженням трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства займалися ряд вчених, серед яких: Є. О. Бойко,

М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Н.В. Гришина, В. А. Клімас, І.С. Крамаренко, А. Ю. Конопко, І.І. Надточій, Б.І. Логвіненко, М.І. Стегней, К.М. Хаустова, Т.В. Черничко, та інші. Науковці висвітлювали концептуальні питання розвитку управління персоналом та HR-технологій. Разом з цим, потребують дослідження трансформаційні зміни цифрових технологій в системі управління персоналом, що впливають на процеси формування організаційної культури та поведінки й супроводжуються потребою інвестувати в нові технології та розвиток працівників.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт, що виконуються в Національному університеті кораблебудування ім. адмірала Макарова в межах науково-дослідницької роботи «Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства», в межах яких автором оптимізовано стратегічні орієнтири використання цифрових технологій в системі управління персоналом спрямовані на розвиток людського потенціалу (довідка впровадження №2575 від 29.12.2022).

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні науково-методичних та науково-практичних рекомендацій спрямованих на оптимізацію трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства.

Відповідно HR-технологій до мети у роботі поставлено **основні завдання**:

- розкрити сутність та класифікацію HR-технологій технологій в управлінні персоналом підприємства;
- обґрунтувати модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data;
- дослідити наукові підходи до функціонування сфери управління персоналом;
- дослідити передумови розвитку системи управління персоналом;
- проаналізувати довоєнний стан сфери управління людськими ресурсами в Україні;

- дослідити механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства;
- оцінити глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту;
- обґрунтувати концепцію стратегічного управління людськими ресурсами у контексті потреб повоєнного відновлення України із урахуванням процесів віртуалізації;
- окреслити основні напрямки оптимізації HR-стратегій вітчизняних підприємств в умовах розвитку цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів трансформації HR-технологій та управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства.

Методи дослідження. У методологічному контексті дослідження трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства базується на використанні системи наукових теоретичних підходів та методів, що містять теорії управління економічними системами, теорії просторового розвитку, парадигми та концептуальні напрямки, що характеризують системи економічних відносин і зав'язків всередині та за межами територіального поділу. Використані у роботі методичні підходи взаємопов'язані з науковим обґрунтуванням HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства, що призводить до підвищення рівня ефективності економічних рішень стосовно функціонування системи управління персоналом. Щодо методів дослідження, то в даному науковому дослідженні використано методи економічної діагностики та управління в системі HR-менеджменту, що полягає у використанні науково-методичних підходів і таких методів як: *метод наукової абстракції* – для обґрунтування закономірностей процесів HR-технологій та HR-менеджменту; *метод синтезу та узагальнення* – для узагальнення наукових підходів до визначення дефініцій «система управління персоналом», «система управління людськими ресурсами»,

«механізм трансформації HR-технологій» тощо; *метод причинно-наслідкових зв'язків* – для визначення впливу функціонального взаємодоповнення та взаємозалежності сфер управління людськими ресурсами та управління персоналом; *метод класифікацій* – для класифікації інструментів трансформації HR-технологій; *метод порівняльного аналізу* – для порівняння інноваційних трендів HR-менеджменту у країнах ЄС та в Україні; *метод економічного аналізу* – для аналізу трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства; статистичний метод – для характеристики довоєнного стану сфери управління людськими ресурсами в Україні; метод стратегування – для визначення стратегічних орієнтирів систем управління персоналом та людськими ресурсами.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо обґрунтування особливостей теоретико-методичних інструментів трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства й використання їх на практиці, законодавчі акти, методичні і нормативні матеріали практичного характеру, дані Державної служби статистики України, міністерств і відомств України, матеріали конференцій і семінарів, монографії, збірники та наукові статті; інтернет-ресурси тощо.

Наукова новизна одержаних результатів вказує на значущість і оригінальність результатів дослідження. Одержані результати є новими у галузі управління людськими ресурсами та персоналом. Проведене дослідження склало суттєвий внесок у теорію, надавши новий підхід до розуміння сфер управління людськими ресурсами та управління персоналом, стратегічної їх спрямованості на основі використання цифрових технологій. Виходячи з вивчення різних підходів до аналізу функціонування системи управління персоналом, розроблено нові теоретичні концепції, які покращують розуміння цієї взаємодії.

Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають в наступному:

удосконалено:

- науковий концепт трансформації сфери управління персоналом на основі функціонального взаємодоповнення та взаємозалежності сфер управління

людськими ресурсами та управління персоналом, стратегічної спрямованості розвитку кадрового потенціалу в рамках управління людськими ресурсами на сприяння підвищенню ефективності управління персоналом на оперативному рівні за рахунок використання цифрових технологій. Систему управління персоналом (HRM – Human Resource Management) охарактеризовано як комплекс заходів, спрямований на ефективне використання людського потенціалу компанії, який базується на сучасних HR-технологіях та охоплює процеси планування персоналу, відбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління заробітною платою, кадровий облік;

- механізм трансформації HR-технологій, як складну управлінську систему взаємозв'язків між державою, роботодавцями та фактичними і потенційними працівниками, що потребує нормативно-правового та інституційного забезпечення, перебуває під впливом екзогенних та ендогенних факторів і базується на використанні цифрових інструментів інноваційного розвитку. Особливим інструментом механізму трансформації HR-технологій виокремлено блокчейн технології, які мають потенціал радикально трансформувати сферу управління людськими ресурсами (HR) в контексті швидкого розвитку цифрової економіки та суспільства. Дія даного механізму спрямована на регулювання системи управління персоналом на рівні окремої компанії та регулювання ринку праці в цілому. Основним принципом даного механізму визначено людиноцентричність.

- концепцію стратегічного управління людськими ресурсами у контексті потреб повоєнного відновлення України із урахуванням процесів віртуалізації на національному рівні, яка окреслює пріоритетні цілі, принципи та визначає стратегії формування і розвитку людських ресурсів під впливом цифрових технологій спрямованих на якісні перетворення людського потенціалу, стимулювання зацікавленості населення у вивченні та використанні цифрових навичок, а також ефективне використання людського капіталу в умовах цифрової трансформації національної економіки та суспільства. Концепція передбачає виділення трьох цільових стратегічних площин (стратегії людського розвитку, стратегії мотивації людських ресурсів та стратегії використання людського

потенціалу), кожна з яких враховує актуальний стан, потреби і пріоритети розвитку людських ресурсів в Україні а також можливості сучасних цифрових інструментів у контексті оптимізації процесів реалізації основних завдань у кожній площині;

- модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data, що на відміну від існуючих, функціонує на основі модулів, враховуючих розроблену стратегію розвитку та можливістю моніторингу відповідних індикаторів досягнення, це забезпечує своєчасність реагування на виявленні відхилення та можливість враховувати визначені похибки на майбутню перспективу.

дістали подальший розвиток:

- сукупність факторів розвитку системи управління персоналом, як складової системи управління людськими ресурсами та HR-технологіями на підставі виокремлення передумов екзогенного (міжнародні стандарти, міжнародний досвід, глобальні орієнтири сталого розвитку) та ендогенного (зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки) характеру, що лягло в основу оцінки досягнення значень цільових орієнтирів в контексті досягнення в Україні гідних умов праці та економічного зростання і дозволило визначити індикатори, що першочергово потребують змін (кількість працівників потерпілих або загиблих від нещасних випадків на роботі, частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, кількість зайнятих у суб'єктів середнього та малого підприємництва). Запропоновано чотири групи програм покращення психофізіологічного стану працівників у різних сферах (фізичне здоров'я, психічне здоров'я, робочий баланс, соціальне благополуччя), які можуть бути доступними для працівників через веб-сайти, мобільні додатки або інші цифрові канали.

- закономірності формування сфери управління людськими ресурсами в Україні, які базуються на результатах статистичного аналізу щодо скорочення чисельності населення та змін на ринку праці і демонструють тенденцію до поступового скорочення з роками робочої сили в Україні, що вказує на проблеми

в сфері соціального захисту та потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних програм працевлаштування з використанням цифрових технологій (платформ для пошуку роботи, для фрілансу, для онлайн-рекрутингу, для онлайн-освіти, для розвитку кар'єри).

- результати оцінки глобальних та національних трендів впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR-менеджменту, що на відміну від традиційних визначають основні закономірності (поява та зникнення нових професій, форм зайнятості та організації роботи, розробка та удосконалення цифрових рішень для HR-менеджменту, інтеграція штучного інтелекту та блокчейн технологій, трансформацій корпоративної культури, цінностей та ідентичностей працівників, упровадження нових методів мотивації) та прояви мультиплікативного впливу на функціонування і розвиток соціально-економічних систем всіх рівнів;

- наукові підходи щодо поняття HR-стратегії підприємства в умовах розвитку цифрових технологій, під якою запропоновано розуміти комплекс відібраних відповідно до заданої мети та цілей інноваційних методів й інструментів кадрового менеджменту, що регламентовані відповідними принципами, процедурами, забезпечені технічними та інформаційними засобами їх реалізації й у сукупності спрямовані на досягнення заданих результатів як у сфері управління кадровим потенціалом організації так і в процесах вирішення поточних бізнес-цілей відповідно до стратегій розвитку. Систематизовано її основні складові (цілі, критерії, функції, технології) та напрямки оптимізації з використанням сучасних цифрових технологій та інструментів віртуалізації, поєднання яких дозволить сформувати бажаний профіль людських ресурсів організації, що оптимально задовольняє вимогам обраної бізнес-моделі організації та її загальної стратегії розвитку;

- класифікація інструментів HR-технологій в управління персоналом, що на відміну від попередніх, дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання них на різних стадіях менеджменту підприємства від формування

позитивного іміджу, прийому на роботу, навчання до управління на засадах аутсорсингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих теоретичних та методичних положень, які можуть використовуватися у діяльності окремих компаній й на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення функціонування систем управління людськими ресурсами та персоналом на основі використання сучасних цифрових технологій.

Окремі результати дисертаційного дослідження використані в діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» (довідка впровадження № 187 від 18.12.2023 року). Окремі розробки автора прийняті ПрАТ «Оберіг» для розробки шляхів удосконалення системи HR-менеджменту (довідка впровадження № 104 від 11.12.2023 року).

Теоретико-методичні розробки в розрізі питань удосконалення теоретичного інструментарію дослідження та забезпечення трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства використовуються в освітньому процесі Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом», «Мотиваційний менеджмент». Теоретико-методичні положення, які стосуються дослідження теми, використовуються при формуванні навчально-методичних комплексів наведених дисциплін, а окремі результати – при проведенні лекційних та семінарських занять (довідка впровадження №14 від 04.03.2024 року).

Особистий внесок дисертанта. Всі наукові результати, теоретико-методичні обґрунтування та практичні рекомендації викладені в дисертації належать автору особисто. З наукових публікацій, що у співавторстві, використані лише ті матеріали, які є результатом особистої праці здобувача. Дисертація є самостійною завершеною роботою автора.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Результати досліджень, відображені в дисертації, оприлюднені на 5 міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, зокрема: Всеукраїнська наукова

економічна «Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0» (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.); VI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); Всеукраїнські наукові економічні «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України» (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.); X Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.).

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлені 12 публікаціях. Зокрема у 7 статтях (з яких, 1 – у закордонному журналі, який індексується у наукометричній базі Scopus, 6 – у наукових фахових виданнях, що перебувають у міжнародних наукометричних базах); 5 – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4,52 друк. арк., з яких 3,99 друк. арк. належать особисто автору.

Обсяг та структура дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 206 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 169 сторінках. Робота містить 44 рисунки, 21 таблицю, 3 додатків, список використаних джерел налічує 88 найменувань на 11 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

1.1. HR-технології в управління персоналом: сутність, функції, інструменти

В сучасних умовах управління персоналом для суб'єктів господарювання є найбільш складним процесом, що вимагає постійних докорінних змін та удосконалень. Персонал для підприємств та організацій є джерелом отримання максимального прибутку шляхом надання якісних послуг, беручи участь в процесі виробництва, генеруючи різноманітні ідеї, що в свою чергу забезпечує належний рівень конкурентоспроможності. Саме тому, в постійному полі досліджень науковців є інноваційні технології, механізми, системи та інструменти управління персоналом.

Для національних підприємств процеси управління персоналом ускладнюються веденням активних бойових дій на значній території, впровадження та постійне продовження військового стану посилює процеси мобілізації, це приводить до дефіциту кадрів через те, що військовозобов'язане населення мобілізують або добровільно вступають до лав Збройних сил України. Сьогодні, також, нестача висококваліфікованих фахівців відбувається через процеси міграції до інших країн і сподіватися, що в найближчому майбутньому працездатне населення повернеться до України є маловірогідним. Саме за таких об'єктивних причин нестача висококваліфікованих кадрів тільки посилюється та в майбутньому вітчизняні підприємства вимушені будуть запрошувати на роботу працівників із-за кордону. Для більшості підприємств існує необхідність сьогодні у збереженні свого персоналу, щоб не зазнати його дефіциту в майбутньому.

Також Годящев М.О. зазначає, що «Ураховуючи узагальнені проблемні аспекти з управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання, а також індивідуальні, властиві конкретній організації, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна включати: періодичні

інноваційні та капітальні вкладення в розвиток трудового потенціалу працівників для максимізації їх продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації. Крім того, непрогнозована мінливість зовнішнього оточення потребує необхідності моніторингу наявних методичних підходів до управління персоналом та коригування їх стосовно власних умов господарювання. Отже, управління персоналом на підприємстві слід розглядати із системного погляду, тобто як об'єднаність взаємопов'язаних елементів, принципів, функцій, ресурсів і т. д. для досягнення поставленої мети». [1, с. 76]

Отже, не зважаючи на сучасний дефіцит кадрів, суб'єкти господарювання зобов'язані мати сучасні системи управління персоналом, використовуючи інноваційні технології та інструменти. Це дозволить зміцнити та підвищити рівень управління персоналом. В епоху індустрії 4.0 жодне підприємство не обходить стороною процеси цифрової трансформації і відповідно управління персоналом. Відповідно інноваційні системи управління персоналом на засадах цифрових технологій дозволяють керівництву підвищувати рівень прийняття управлінських рішень. Саме тому, сьогодні підприємствам важливо використовувати HR-технології в управлінні персоналом, що значно підвищить їх конкурентоспроможність.

Васьків О. М. та Стадник Ю. А. наголошують, що «Суттєве пришвидшення процесів розвитку передових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, зокрема у процеси управління організаціями та ведення бізнесу. Варто наголосити, що цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій». [2, с. 120]

Отже, HR-технології в управлінні персоналом є сьогодні вимогою для успішного функціонування суб'єктів господарювання. Саме тому, значна кількість керівників підприємств надає перевагу саме HR-технологіям в управлінні персоналом, а не стандартизованому управлінні.

Колектив авторів визначають, що «HR-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінювання й удосконалення «людського ресурсу» підприємства». [3]

Отже, на думку авторів, HR-технології це сукупність певних методів управління персоналом, що направлені на майбутнє. Постійний пошук нових інноваційних методів управління персоналом дозволить забезпечити належний рівень забезпечення висококваліфікованими кадрами через відповідну систему навчання та мотивації.

Короленко О.Б. та Кутова Н.Г. в своєму дослідженні визначають «HR-менеджмент – це система управління людськими ресурсами, яка поєднує людські ресурси та інформаційні технології через відповідне програмне забезпечення». [4]. HR-технології в управлінні персоналом базуються на використанні інформаційних технологій із застосуванням відповідного програмного забезпечення, що розробляється під суб'єкта господарювання або використовуються популярні існуючі. Наразі, HR-технології в управлінні персоналом набирають обертів в Україні.

В цілому недостатньо в наукових досліджень розкривається сутність поняття HR-технології. В більшості випадків HR-технології зводять в систему HR-менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність HR-технології в управлінні персоналом

Автор	Поняття
1	2
HR technology	“HR-технологія – це програмне або апаратне забезпечення, яке допомагає командам відділу кадрів оптимізувати й автоматизувати великі частини функції управління персоналом. Він включає все: від інструментів залучення працівників до програмного забезпечення для розрахунку заробітної плати та систем відстеження кандидатів, які використовуються в процесі найму”. [5]
Shaun Sutner	“HR-технологія – це загальний термін для програмного забезпечення та відповідного апаратного забезпечення для автоматизації роботи з персоналом в організаціях. Він включає нарахування заробітної плати та винагороди співробітників, залучення та управління талантами, аналітику робочої сили, управління продуктивністю та адміністрування пільг”. [6]

1	2
Васьків О.М., Стадник Ю.А.	“HR-технології для бізнесу, можемо стверджувати, що суттєве пришвидшення процесів розвитку передових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, зокрема у процеси управління організаціями та ведення бізнесу”. [2, с. 120]
Волянська- Савчук Л. В.	“HR-технологія – це механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якомога повнішого й ефективнішого використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників” [7]
Кушнірук Г.	“HR-менеджмент – це управління персоналом із метою досягнення такого рівня продуктивності праці, який сприятиме підвищенню ефективності підприємства”. [8, с. 173]
Кушнірук Г.	“HR-технології дозволяють залучати у бізнес професіоналів, передбачають легку адаптацію персоналу, делегування окремих завдань або комплексу послуг, які фахівці зможуть зробити краще, оскільки мають досвід, пройшли необхідне навчання і можуть приступити до виконання обов’язків негайно”. [8, с. 179]
Технології HR	“HR-технології – це загальний термін для позначення всіх технологій, що використовуються командами з управління персоналом для покращення функціонування організації”. [9]

Джерело: сформовано автором [2, с. 120; 5; 6; 7; 8, с. 173, с. 179; 9].

В значній частині наукових досліджень HR-технології розглядається як технологія програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та інформатизувати процес управління персоналом. На нашу думку, HR-технології це сукупність методів управління персоналом підприємства, що функціонують в єдиній інформаційній системі та дозволяє використовувати різноманітні інструменти для підвищення ефективності функціонування суб’єктів господарювання.

В цілому HR-технології досить суттєво відрізняються від звичайного управління персоналом відповідними функціями. Якщо, стандартному управлінню персоналом притаманні функції планування, організації, координації, мотивації, контролю, то переважна частина функцій HR-технологій направлена на удосконалення цілісної системи менеджменту персоналу.

Проводячи порівняльний аналіз функціонального підходу управління персоналом та HR-технологій необхідно відмітити, що стандартизованими функціями управління є планування, організації, координації, мотивації, контролю, однак більшість керівників не надають належного значення функції

навчання (рис. 1.1). Сучасні HR-технології в управлінні підприємством ґрунтуються на постійному навчанні та самонавчанні персоналу.

Так, Короленко О.Б., Кутова Н.Г. наголошують, що «важливими функціями HR-менеджменту підприємства також виступають: 1) визначення навичок і досвіду працівників, необхідних для якісного виконання роботи, що може полегшити наймання потрібних працівників, визначення відповідної винагороди та створення навчальних програм; 2) формування політики щодо охорони здоров'я та безпеки, реагування на скарги працівників, співпраця з профспілками тощо, що сприятиме дотриманню нормативних вимог; 3) оцінювання продуктивності, оскільки одержані результати не тільки сприятимуть зростанню співробітників через конструктивний зворотний зв'язок, але й служитимуть орієнтиром для підвищення, просування по кар'єрному шляху та звільнення; 4) визнання досягнень і нагородження є перевіреним способом мотивації працівників взяти на себе відповідальність за бізнес-цілі; 5) забезпечення професійного розвитку працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і мінімізації потреб у контролюванні». [4]

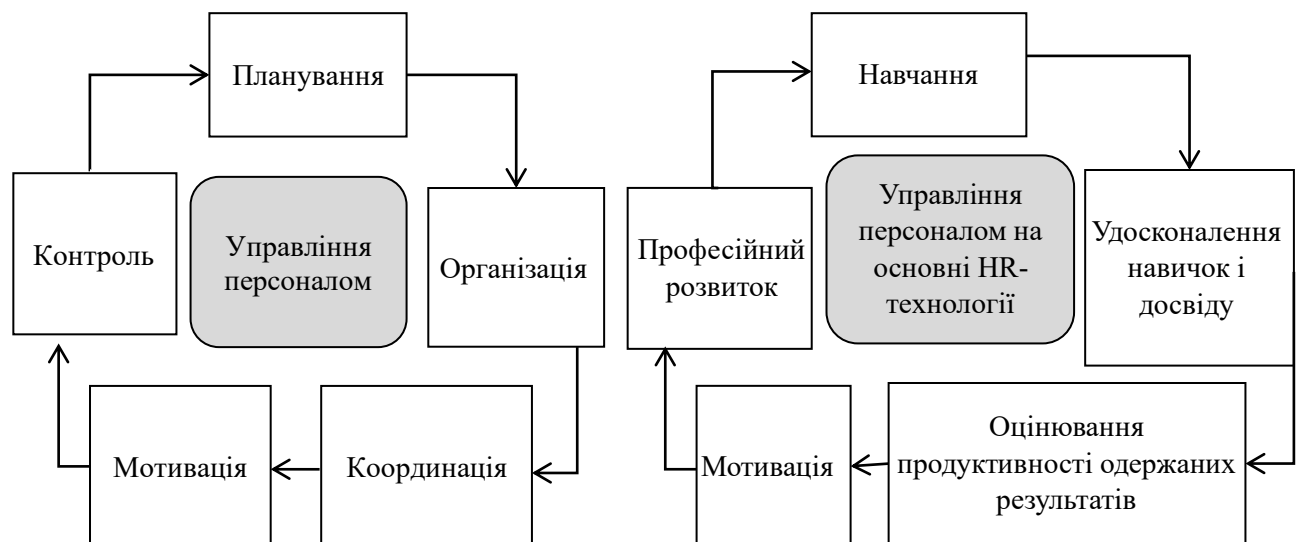


Рис. 1.1. Порівняльний аналіз функціонального підходу управління персоналом та HR-технології

Джерело: сформовано автором

Отже, необхідно наголосити, що дійсно серед основних функцій HR-технології є навчання та розвиток персоналу, це дозволяє підвищувати та

удосконалювати його навички. Саме тому, більш програмних продуктів HR направлені на постійне навчання та саморозвиток персоналу, а також оцінювання досягнення прогресу.

На нашу думку, перевагами HR-технології є комплексність та системність управління персоналом від планування до кінцевого контролю на засадах цифровізації, що значно підвищує прозорість та ефективність прийняття управлінських рішень з мінімізацією впливу людського чинника. В управлінні персоналом це є сьогодні головним, незважаючи на постійні зміни в трудовому законодавстві, які направлені на захисті працівників, на жаль спостерігається збільшення професійного булінгу як зі сторони керівників, так і підлеглих. Сьогодні професійний булінг є головною причиною звільнення працівників. Саме тому, сучасні HR-технології в управлінні персоналом фактично є незалежним експертом в оцінюванні рівня продуктивності персоналу. При цьому HR-технології за допомогою різних інструментів дозволяють ефективно управляти персоналом на всіх стадіях починаючи від прийому на роботу завершуючи технологіями аутсорсингу.

Кифяк В. І. та Запухляк В. М. зазначають, що «Сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів роблять нагальними вимоги пошуку ефективних інструментів побудови організаційної структури та управління персоналом. Такої злагодженості роботи можна досягти за допомогою вбудови у систему управління інструментів інженерно-технічних систем. Такі інструменти систематизовані та адаптовані до управління змінами економічними системами у методику інжинірингу. Розвиток цього підходу до управління змінами призвів до появи HR-інжинірингу як прямої менеджменту». [10]

Здійснюючи дослідження щодо інструментів HR-технологій в управлінні персоналом нами було визначено, що їх класифікація різниться та охоплює всі етапи менеджменту. Так, визначено, що класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом поділяється та використовується при формуванні іміджу підприємства, при підборі та навчанні персоналу, при управлінні персоналом на засадах аутсорсингу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація інструментів HR-технологій в управління персоналом

Джерело: запропоновано автором

Запропонована класифікація інструментів HR-технологій в управління персоналом дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання різних інструментів на різних стадіях менеджменту підприємства.

На стадії формування позитивного іміджу підприємства використовують такі інструменти HR-технологій в управління персоналом: маркетинг та брендинг.

На думку авторів «HR маркетинг – це сучасний світовий тренд, який дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих працівників. Цей стратегічний підхід поєднує маркетинг та менеджмент персоналу, дозволяючи компаніям побудувати привабливий бренд роботодавця та залучити найкращих фахівців на ринку праці. На HR маркетинг впливають зовнішні та внутрішні фактори, вплив яких, в сучасних умовах, може бути оптимізовано при правильному використанні цифрових інструментів HR-маркетингу» [11]. Тобто HR маркетинг є загальною стратегічною концепцією для підприємств, що

дозволяє залучати та утримувати високопрофесійних й талановитих фахівців для підвищення конкурентоспроможності.

В свою чергу HR маркетинг, не можливо уявити без інструменту брендингу, що тільки буде посилювати його вплив. Так, на думку авторів «HR-брендінг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших та забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів» [12]. Кожна організація має власні особливості щодо управління персоналом, сформовану систему мотивації та навчання, що і формує брендінг-менеджмент. Значна кількість підприємств сформувала власний брендінг в управлінні персоналом, що офіційно відображається у корпоративних кодексах з етики. Персонал підприємств з повагою ставиться до визначених обов'язків та зобов'язань під час виконання своєї роботи дотримуючи при цьому принципів кодексів. Все це дозволяє сформувати унікальну систему управління персоналом, що може слугувати еталоном для інших підприємств.

Для того, щоб удосконалити процес прийняття на роботу працівників використовують інструменти HR-технологій таких як: скринінг резюме та метод хедхантингу.

Челядінова Н.Г. та Куделя В.І. наголошують, що «Автоматичний скринінг – резюме дозволяє проводити оцінку та відбір кандидатів за ключовими вимогами вакансії, таким як досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація, знання певних технологій тощо. Скринінг-резюме не тільки дозволяє спростити процес пошуку претендентів, а й скорочує його час. Онлайн-анкета для претендента. Цей інструмент спрощує процес найму персоналу і позбавляє керівництво численної паперової роботи» [13, с. 127]. Дійсно наразі велика кількість резюме є у вільному доступі в інтернеті, а також можливо значна частина претендентів на пропоновану посаду. Саме тому, автоматичний скринінг, за допомогою визначених параметрів може відфільтрувати із значної кількості резюме та скоротити претендентів на посаду. Більшість керівників сьогодні бачать перевагу у використанні скринінг-резюме, це значно скорочує час на пошук необхідного кандидата на посаду та підвищує їх продуктивність.

Також сьогодні набуває популярності метод хедхантингу, «що використовується, коли мова йде про професіоналів, які володіють рідкісною спеціальністю або винятковим рівнем майстерності. При такому методі головне завдання компанії, яка шукає таких спеціалістів, – знайти правильний спосіб зав'язати відносини з кандидатом і зрозуміти, що його не влаштовує на теперішньому місці роботи, які є можливі варіанти переходу, а також створити ті умови, на яких він буде згоден перейти до іншої компанії. При цьому вся робота повинна виконуватися в умовах повної конфіденційності» [14, с. 405]. Нажаль, даний метод все більше використовується керівниками підприємств, інколи навіть щоб заволодіти інформацією про діяльність конкурентів та перейняти відповідні технології. Тому даний спосіб не тільки використовується для залучення висококваліфікованих працівників, а ще з метою додаткової інформації про діяльність конкурентів.

Як вже на початку нами зазначалось, що серед інструментів HR-технології в управлінні персоналом найбільшу кількість займають саме по навчанню та розвитку підлеглих. Найбільш відомими інструментами HR-технологій навчання персоналу є: Secondment, Buddying, навчання дією, Баскет-метод, відеонавчання, мобільне навчання, віртуальні тренажери, геймефікація тощо.

Все більшої сьогодні популярності набуває HR-технології в управлінні персоналом на засадах аутсорсингу. Основними видами таких інструментів є: аутстафінг, лізинг, tempororystaffing.

“Особливо актуальними є питання впровадження нових технологій управління персоналом та мінімізації адміністративних витрат, серед яких важлива роль належить аутстафінгу. Послуга аутстафінгу як нетипова форма зайнятості є особливо актуальною сьогодні як альтернатива неофіційної зайнятості, що дає можливість роботодавцю залишити працівника офіційно працевлаштованим, хоча й в штаті іншої компанії” [15]. Тобто збільшується популярність на рекрутингові послуги. Для більшості роботодавців є вигідним використання інструменту аутстафінгу, всю соціальну та юридичну відповідальність несе рекрутингове агентство. В свою чергу керівництво підприємств просто сплачує агенту за надані послуги.

Якщо говорити про довгострокову основну використання персоналу в оренду тоді краще використовувати лізинг. «Компанія-наймач оплачує тільки послуги агентства-лізингодавця, не пов'язуючи себе зі співробітником юридичними відносинами. Спеціаліст знаходяться в штаті компанії-лізингодавця. Лізинг відрізняється від аутстафінгу терміном використання персоналу, однак основні функція однакова всю відповідальність несе компанія, яка надає дані послуги. До короткотермінових послуг з оренди персоналу належить *temporarystaffing*.

Temporarystaffing – набір персоналу на короткостроковий період (зазвичайдо 3-х місяців). Рекрутингове агентство підбирає спеціалістів і відповідає за них. Найчастіше дана послуга затребувана при проведенні маркетингових заходів або виконання невеликих проектів» [16].

Отже, інструменти HR-технології управління персоналом на засадах аутсорсингу дозволяють керівництву підприємства зменшити рівень витрат на утримання певного штату працівників, які є не профільними в діяльності. Тим самим не нести соціальну та правову відповідальність перед залученим персоналом.

Найбільш складним процесом в управління персоналом є звільнення або скорочення, саме тому збільшується кількість інструментів, що полегшують діяльність керівництва в цьому напрямі діяльності. Серед основним інструментів є HR-інжиніринг та аутплейсмент.

«HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру» [10]. Використання даного підходу дозволяє залучити організації, які сформують нові інноваційні системи управління персоналом, при цьому вивчивши досвід діяльності. Більшість керівників вважають, що можуть самостійно сформувати нову систему управління персоналом або використати уже успішно діючі. Однак, як показує досвід, не завжди це можливо, тому краще

використовувати HR-інжиніринг, що сформує нову концепцію в управління персоналом на підприємстві.

Найбільш складним процесом є звільнення або скорочення працівників, саме тому сьогодні набуває популярності такий інструмент як аутплейсмент. Прохоровська С. А. та Дяків О. П. наголошують, що «З метою посилення соціального діалогу роботодавцеві доцільно застосовувати технології аутплейсменту. Працівнику, який підлягає скороченню необхідна практична допомога щодо пошуку нового місця роботи, підготовки до майбутніх співбесід, консультування про стан ринку праці та реальна оцінка його шансів у пошуку роботи. Аутплейсмент має починатися зі звернення представників підприємства в кадрові агентства, що спеціалізуються не тільки на підборі персоналу, а й на консалтингу. Обговорюючи варіанти співпраці з агентством, підприємство може підібрати свій, необхідний йому варіант аутплейсменту. Наприклад, за бажанням роботодавця агентство або розміщує резюме співробітників на «робочих» сайтах, або дає оголошення про пошук роботи в ЗМІ та ін.» [17]. Використання аутплейсменту в управління персоналом дозволить підвищити рівень захищеності та впевненості працівників щодо майбутнього працевлаштування, зменшить психологічну напругу.

Розкриття теоретичних основ HR-технології управління персоналом дозволило сформувати авторській підхід до сутності даної дефініції. Здійснено порівняльний аналіз функціонального підходу до управління персоналом та HR-технології, що дозволив виокремити функції навчання та розвитку персоналу найбільш притаманними саме HR. Запропоновано класифікація інструментів HR-технологій в управління персоналом, що комплексно дозволяє формувати людський потенціал на всіх етапах менеджменту.

1.2. Тенденції розвитку HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства

Сьогодні не можливо уявити суспільство, яке не використовувало б цифрові технології. Наразі рівень використання цифрових технологій суспільством зростає значними темпами, що є причиною процесів глобалізації та інтеграції, окремо необхідно відзначити вплив пандемії коронавірусної інфекції. Фактично не можна уявити сучасне суспільство без телефонів, гаджетів, ноутбуків, що забезпеченими безперервним доступом до інтернету. Починаючи з самого малечку, діти починають розумітися на використанні цифрових технологій, що спричинено он-лайн освітою. Так, саме і старше покоління починають опановувати використання цифрових технологій у повсякденному житті для сплати комунальних послуг, запису до лікаря, купівлі продуктів, речей, квитків тощо.

Отже, стрімкий розвиток цифрових технологій, спричинений сучасними викликами, приводить до кардинальних змін в основних сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі в процесі роботи. Більшість власного життя суспільство проводить на роботі, саме тому значна частина науковців та дослідників у пошуках шляхів підвищення продуктивності праці з можливістю мінімізації витрат на оплату праці. Впроваджуючи цифрові технології в управління персоналом значна частина керівників хочуть отримати максимальне підвищення продуктивності праці, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак порівнюючи витрати на впровадження цифрових технологій при управлінні персоналом та без них, приходять висновку, про недоцільність таких інвестицій. Незважаючи, на дороговартісне інвестування в цифрові технології, сучасні виклики змушують керівників до цифрової трансформації в управлінні персоналом, щоб забезпечити можливість конкурувати серед інших.

Як зазначають Кравчук О., Варіс І. та Потоскуєва А. «У зв'язку з цифровою революцією, в економіці та менеджменті відбуваються значні зміни, що вимагають впровадження інноваційних заходів та новітніх цифрових технологій в менеджменті персоналу. Організації все більше зосереджуються на автоматизації бізнес-процесів, а цифровізація стає необхідною складовою

щоденної діяльності працівників. У зв'язку з розширенням впливу технологій на бізнес-процеси менеджменту персоналу, процеси залучення і рекрутингу талановитих працівників стають все складнішими. Цифрові технології можуть допомогти підвищити рівень залучення та утримання персоналу, створити позитивний бренд роботодавця та збільшити задоволеність працівників, а зростання важливості цифрових технологій в HR маркетингу вимагає від HR менеджерів знань та навичок в цифровому маркетингу» [11].

Фактично, якщо раніше підприємства могли справлятися без використання цифрових систем, то наразі врядачі зможуть. Окрім внутрішнього середовища підприємства, є зовнішнє (клієнти, постачальники, конкуренти, органи державної влади, громадськість), яке доволі серйозно буде впливати на рівень прийняття рішень. Саме тому, для забезпечення належного рівня функціонування та конкурентоспроможності підприємств забезпечують перехід на використання цифрових технологій, у тому числі в управлінні персоналом.

Колектив авторів наголошують, що «На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом. Будь-яка установа (підприємство) для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу. Ці засоби сприяють розвитку персоналу, а отже й розвитку установи (підприємства)» [3].

Погоджуємось з думкою авторів, що на сьогоднішній день інструментом успіху для значної частини підприємств є використання HR-технологій в управлінні персоналом, що забезпечують інноваційну траєкторію розвитку. Необхідно зазначати, що значна кількість суб'єктів господарювання формуючи власну стратегії розвитку, визначають HR-технології в управлінні персоналом як окрему субстратегію, що забезпечує виконання відповідних якісних показників (підвищення продуктивності, скорочення витрат часу, динамічності руху та плинності працівників тощо). В цілому, сьогодні кожний керівник повинен формувати

стратегії розвитку на засадах сталості та інноваційності. Саме тому, використання HR-технологій в управлінні персоналом дозволить забезпечити реалізацію сформованих стратегій розвитку відповідно до сучасних умов.

Необхідно також наголосити, про значні переваги у використанні HR-технологій в управлінні персоналом для сучасних підприємств. Так, Бей Г.В. та Середа Г.В. зазначають, що «Поширення використання штучного інтелекту в HR-менеджменті відкриває нові можливості та переваги для компаній:

1) економія на пошуку кваліфікованого персоналу та запобігання втрат інтелектуального капіталу в результаті ймовірних втрат кваліфікованих фахівців. Наприклад, автоматизація процесів навчання дозволяє зберегти знання та технології, накопичені в компанії, убезпечуючи їх втрату в результатів плинності фахівців, які володіють цими знаннями.

2) збільшення конфіденційності, яка вимагається від людей, що при виконанні HR- функцій отримують доступ до персональних даних;

3) скорочення часу персоналу HR-підрозділів на виконання адміністративних завдань (призначення та контроль проходження навчальних курсів, розрахунок зарплат, первинний відбір кандидатів, перевірка їх компетентностей, тощо), а відповідно і значна економія трудовитрат компанії;

4) підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок при адмініструванні процесів відбору, навчання, розрахунку винагород, тощо;

5) зменшення упередженості у прийнятті рішень щодо персоналу» [18, с. 98].

Використання HR-технологій в управлінні персоналом дозволяє максимально зменшити рівень впливу людського чинника. Всім відомо, як керівники можуть впливати на правильність прийняття управлінських рішень щодо власного персоналу, який їм не подобається. Інтелектуальні технології в управлінні персоналом допомагають зменшити негативний вплив керівників до своїх підлеглих. Окрім цього, важливим фактором розвитку підприємств є підвищення продуктивності персоналу, саме тому використання HR-технологій дозволить це зробити в десять та більше разів. Також, HR-технології дозволяють

прозоро оцінювати діяльність працівників та пришвидшувати процес прийняття на роботу.

Звісно для більшості компаній збереження комерційної таємниці є на першому місці, саме тому HR-технології дозволяють максимально забезпечити відповідний процес щодо власних працівників. Необхідно наголосити, що сучасне управління персоналом не можливо уявити без використання HR-технологій. Саме тому, перспективними тенденціями HR-технологій в управлінні персоналом є використання Інтернет та Хмарних технологій, наразі збільшується популярність до аналізу Великих даних, штучного інтелекту та спеціалізованого програмного забезпечення.

Могильна Л. М., Орехова А. І. та Хромушина Л. А. вважають, що «При дослідженні інноваційних технологій HR-менеджменту слід особливо наголосити на хмарних рішеннях для управління кадрами та зарплатою. На думку фахівців, невдовзі IT-системи управління бізнесом будуть набором інтегрованих між собою хмарних сервісів. Плюсом їх використання є значне підвищення ефективності роботи співробітників, у той час як основний мінус полягає у тривалості процесу впровадження хмарних рішень у великих компаніях, а також у труднощах вибору необхідної технології з варіантів, що пропонуються ринком. Але, як показує практика, організації, які приділяють належну увагу передовим технологіям роботи з персоналом, завжди випереджають тих, хто ігнорує інноваційну складову HR-менеджменту, а додаткові витрати на їхнє впровадження приносять суттєвий дохід» [19].

Необхідно відмітити також, що дійсно сьогодні ринок інформаційних технологій пропонує різні види, які можна використовувати відповідно до специфіки діяльності з урахуванням кількості співробітників та витрат на них. На рис. 1.3. відображена класифікація інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту в сучасних умовах.

Відповідна класифікації відображає види HR-технологій в управлінні персоналом та особливості програмного забезпечення. Для більшості підприємств найбільш розповсюдженим є використання Інтернет та Хмарних технологій в управлінні персоналом. Однак з часом власники підприємств бачуть

значні переваги у формуванні власних інформаційних систем на основі аналізу Великих даних, що дозволяють забезпечити впровадження бізнес-процесного підходу в управлінні. Тобто, майже всі працівники підприємства знають всі особливості процесу діяльності «від входу до виходу». Наразі, широкої популярності набуває використання Штучного інтелекту, а саме чат-ботів в управлінні персоналом, розкриваючи можливості раціонального оцінювання діяльності персоналу.

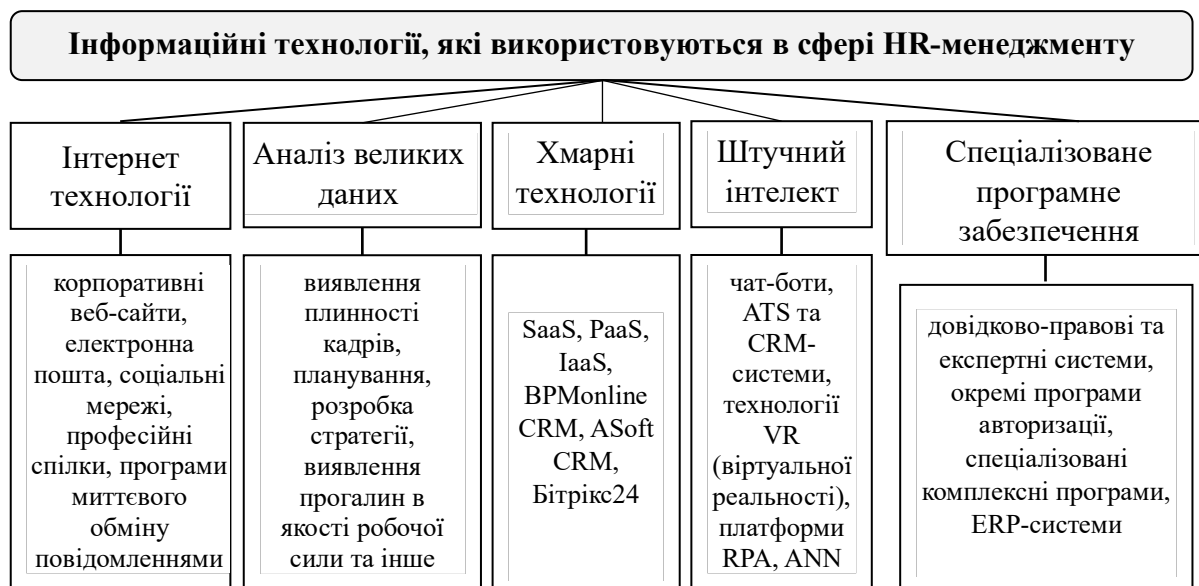


Рис. 1.3. Класифікація інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту відповідно до сучасних умов

Джерело: [19].

Класифікація видів інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту відповідно дозволяє сформувати сучасному керівнику можливості їх використання. Якщо підприємство прагне створити власну інформаційну систему для управління персоналом то необхідно використовувати Аналіз Великих даних, що забезпечить відповідну інтеграцію з діючими процесами в організації. Для об'єктивної оцінки діяльності працівників вважаємо за потрібне використовувати чат-боти, наприклад, що дозволить клієнтам здійснювати оцінку обслуговування ними або для зворотного зв'язку.

Кравчук О.І., Варіс І.О. та Заривних К.В. наголошують, що «У впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так

званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти мають будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового менеджменту персоналу, але те наскільки вони відповідають потребі бізнес-процесів менеджменту персоналу в автоматизації все ще потребує подальших досліджень. При цьому перехід до цифрової трансформації має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень, що і має стати напрямками подальших розвідок у цій науковій проблематиці» [20].

Наразі серед основних недоліків використання інформаційних технологій для підприємств є їх вартість. Однак, ця вартість залежить від функціональних особливостей використання різних видів інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту. Якщо розглянути наприклад, Інтернет технології то фактично не має жодної організації, яка б мала власний сайт. Необхідно зазначити, якщо сторінка підприємства відсутнє в інтернеті, то це тільки буде відштовхувати потенційного покупця, постачальника, тощо. Створення сайту для підприємства сьогодні може коштувати від півтори тисячі грн, це не велика сума інвестицій, що дійсно забезпечить капіталовіддачу. Окрім Інтернет технологій, важливим є сьогодні Хмарні технології, так наприклад, хмарне середовище гугл-диск може містити значну частину інформації та бути доступною в будь-який час для користувачів, що отримали відповідний доступ, це дозволяє пришвидшувати обмін інформацією.

В цілому, для підприємств є широкий спектр вибору інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту, який дозволяє обрати для себе необхідні програми продукти, що дозволять підвищити продуктивність праці працівників та забезпечать конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Чернікова Н.М., Вороніна В.Л. та Чеботарьов К.Г. вважають, що «Сучасні технології змінюють ситуацію в управлінні персоналом, надаючи зручне

програмне забезпечення для HR менеджерів та співробітників компаній. Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM -та ERP-систем) у діяльність вітчизняних підприємств є важливим у роботі сучасних компаній та допоможе ефективно вирішувати питання пов'язані з управлінням HR-процесами, враховуючи індивідуальні досягнення кожного працівника та його особистий вклад у командній роботі, а також задоволеність умовами праці та системою мотивації тощо» [21, с. 74].

Отже, для сучасних підприємств є важливим створення власної системи інформаційних технологій автоматизації HR-процесів, що забезпечить ефективне управління внутрішніми та зовнішніми середовищем. Це в свою чергу забезпечить індивідуальний підхід к управлінню бізнес-процесами в стратегії розвитку підприємства.

Так Гуцуляк Н.П. наголошує, що «Сучасні технології управління персоналом передбачають наявність та розвиток цілісної стратегії розвитку організації, HR- та IT-стратегії, які узгоджені між собою та дозволяють ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом на всіх рівнях організації для її успішного розвитку та стабільної діяльності або/і кар'єрного зростання кожного працівника» [22, с. 117].

Вважаємо, що доцільно для кожного підприємства сформувавши власну стратегію розвитку відповідно до умов функціонування, враховуючи такі складові як управління персоналом, використання інформаційних технологій. Як показує досвід, формування стратегії розвитку підприємств є не складним процесом. Більшість компаній мають стратегії розвитку та успішно їх втілюють. Однак на нашу думку, відсутній системний процес щодо оцінювання ефективності виконання стратегії на кожному етапі впровадження, що дозволяє скоригувати дії та своєчасно відреагувати на відхилення від запланованих результатів.

Необхідно зважати, ще на те, що «HR функція під впливом цифрових та інформативних технологій еволюціонує та стає більш інтуїтивною, впливає на розвиток нових ролей, і щоб побудувати організацію, яка зможе бути ефективною в сучасному потоці змін, потрібно впроваджувати людино-орієнтований підхід

до управління персоналом (Human to Human Approach). Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати і розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу» [23].

Саме з урахуванням визначених вище тенденцій та загроз, нами запропоновано удосконалення моделі системи управління персоналом на основі аналізу Big Data (рис. 1.4).

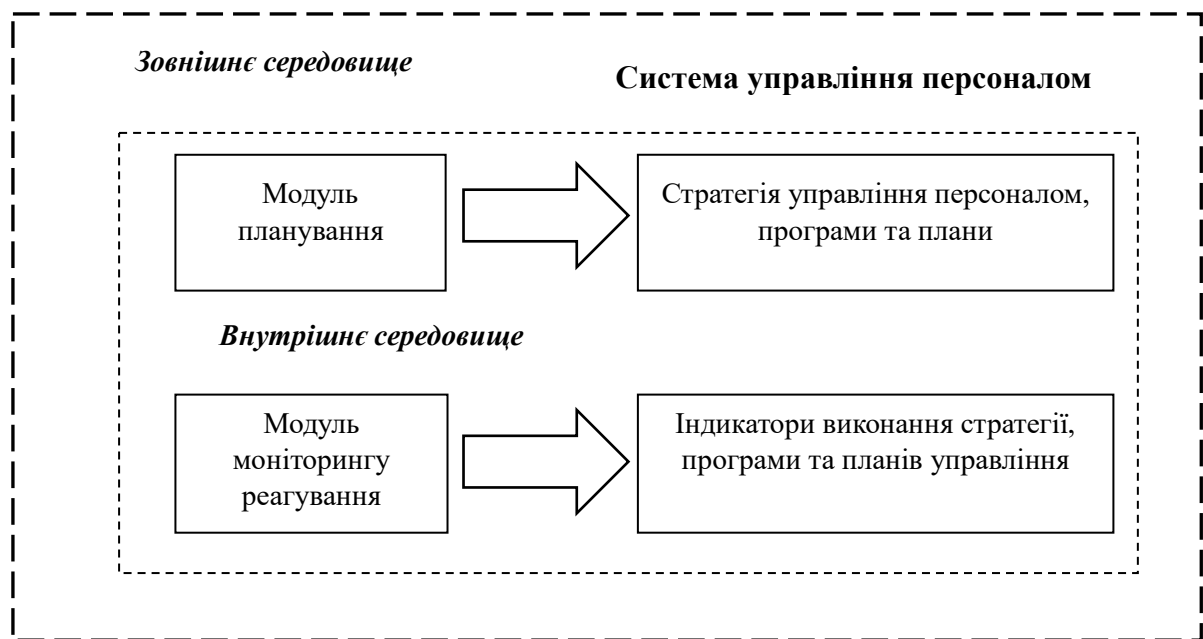


Рис. 1.4. Модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data функціонує за допомогою двох модулів, враховуючи розроблену стратегію розвитку та відповідні індикатори досягнення, а особливою відмінністю є можливість моніторингу, що забезпечує своєчасність реагування на виявленні відхилення при реалізації.

Розкрито сучасні тенденції в розвитку HR-технологій в управлінні персоналом підприємств, що дозволяють визначити відповідні види використання інформаційних технологій для існуючих потреб діяльності. Запропонована модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data, що дозволяє удосконалити процеси моніторингу виконання стратегій розвитку.

1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності управління персоналом на основі HR-технологій

Для успішного функціонування підприємствам необхідно здійснювати оцінку ефективності їх діяльності, що є комплексним процесом врахування всіх складових фінансової, інвестиційної, економічної, соціальної. Вагомим фактором впливу на загальну ефективність діяльності підприємства є ефективність управління персоналом. Відповідно дослідження методичних підходів оцінювання ефективності управління персоналом на основі HR-технологій є досить актуальним та комплексно дозволяє розвинути поставлену мету дисертаційної роботи.

Так, Згалат-Лозинська Л. О. зазначає, що «Ефективність вітчизняних організацій, рівень їх конкурентоспроможності визначається в першу чергу ефективністю управлінської діяльності, успішністю реалізації методів та функцій управління, адекватних сучасним умовам становлення економіки інтелектуального капіталу. В умовах стрімких темпів інформатизації суспільства, розвитку науки та технологій, глобалізації бізнесу, необхідним є постійне оновлення знань. Відповідно до компетентності управлінського персоналу пред'являється все більше вимог, що вимагає створення умов його безперервного розвитку» [24].

Саме тому, дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності дозволяє визначити інструменти та показники за допомогою яких можна найбільш комплексно здійснити цей процес. Значна кількість наукових досліджень формує авторські підходи до оцінювання ефективності управління персоналом на основі інтегрованого, системного, функціонального підходів, а також на рівні країни, підприємства та окремого працівника.

О. В. Балусєва та Г. В. Снопенко зазначають, що «У бізнесі під людським капіталом мається на увазі надійний економічний ресурс, ефективність якого залежить від постійної мотивації та розвитку в реаліях компанії. При цьому аналізувати людський капітал можна за різними ознаками, наприклад, за рівнем

охоплення – в масштабах країни, міста або регіону, на рівні підприємства, на якому працює людина, або на рівні самого працівника» [25].

Звісно, здійснювати оцінювання ефективності управління персоналом в масштабах всієї країни та на рівні окремого регіону є складним процесом та не дозволяючим отримати бажані результати. Саме тому, більшість підходів ґрунтується на оцінювання ефективності управління персоналом на рівні окремого підприємства та зокрема, окремого працівника.

Ходикіна І.В. зазначає, що «Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю. Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньої організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив односторонців [26, с. 119].

Саме тому, важливим сьогодні при визначенні показників, що оцінюють ефективність управління персоналом необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на діяльність працівників. Визначені показники ефективності персоналу, також, повинні враховувати вплив діючих бізнес-процесів та специфіку діяльності в організації, наприклад сезонність

виробництва. Відповідно, сформовані методичні підходи щодо оцінювання ефективності персоналу повинні переглядатися до сучасних умов господарювання.

Як зазначає відома науковиця у сфері управління персоналом О.Герасименко «Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці; і, по-третє, через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо. Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності» [27, с. 37].

Погоджуємося з думкою авторів, що необхідно більш детально ставиться при формуванні методичних підходів враховувати внутрішні (специфіку діяльності підприємства, кількість працівників, умови праці, рівень цифрової трансформації, впровадження корпоративної соціальної відповідальності тощо) та зовнішні фактори (території, де здійснюється діяльність, державна підтримка відповідної галузі, політична обстановка, об'єкти критичної інфраструктури). Суттєвий вплив на управління персоналом здійснюють зовнішні фактори, адже їх вплив доволі глобальний та фактично формується поза межами підприємств. Наприклад, якщо розглядати підприємства критичної інфраструктури, то система

управління персоналом у банку та закладах охорони здоров'я доволі сильно різняться, хоча прив'язується до єдиного показника кількості «клієнтів», «пацієнтів». Вважаємо, що при формуванні методичний підходів оцінки ефективності управління персоналом необхідно зважати на галузеву приналежність підприємств. Саме вона визначає відповідні стратегії, програми, стандарти управління персоналом за відповідним видом економічної діяльності.

Бутенко І. А. та Курносова А. В. наголошують, що «для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів – стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили». [28, с. 73].

Необхідно погодиться з думкою авторів, що методичні підходи повинні формуватися відповідно до специфіки діяльності кожного підприємства та враховувати комплексні показники, що найбільш ширше відображають його роботу. В основні методики оцінки ефективності повинна закладатися досягнення результатів стратегії розвитку. Це дозволить також, оцінити рівень реалізації стратегії та врахувати виявлені помилки, що найбільш суттєво вплинули на невиконання відповідних індикаторів розвитку. Тому, важливим є формування сучасних методичні підходів оцінювання ефективності персоналу з використанням стратегічних індикаторів розвитку та відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Доцільно враховувати також, рівень оснащення цифровими технологіями, зокрема в управлінні персоналом підприємства. Це також, визначить відповідний рівень інноваційності підприємств. Так, за даними табл. 1.2. наведені критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-технологій в управлінні персоналом.

Визначені показники та критерії оцінювання рівня цифровізації підприємства базуються на технічній готовності суб'єкта господарювання, рівня

програмного забезпечення, доступу до швидкісного інтернету та відповідної кваліфікації персоналу. Доцільно також додати, можливості залучення фінансових ресурсів для цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 1.2

Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах

Фактори, які впливають на цифровізацію підприємства	Критерії цифровізації підприємства
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на кількість працівників;
	повнота та достовірність інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;
	наявність автоматизованих робочих місць та необхідного програмного забезпечення.
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	можливість оперативного обміну інформацією;
	широта функціональних можливостей комп'ютера, операційної та прикладних програм;
	наявність спеціальних автоматизованих систем з управління персоналом
3. Забезпечення швидкісним Інтернетом	використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею;
	зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет, пошук шляхів економії даної статті витрат
4. Кваліфікація персоналу	відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації працівників;
	забезпечення захисту підприємства від ризиків пов'язаних з персоналом.

Джерело: [18; 29].

Вважаємо, що сформовані методичні підходи ефективності управління персоналом повинні враховувати цільові та локальні показники діяльності, містити відповідну методологію їх використання. Так, колектив авторів зазначає, що «Для досягнення успіху у складному сучасному бізнес- середовищі кожен суб'єкт господарювання має визначати та використовувати методи й засоби управління людськими ресурсами, що адаптовані під його діяльність та враховують інноваційні HR-тренди. Враховуючи перераховані факти, оцінювання ефективності HR-менеджменту у діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом HR-аналітики. Для її здійснення слід розібратися з методологією – визначити мету, основні завдання та принципи

оцінювання роботи HR-відділів підприємства, окреслити правила та процедуру оцінювання, методика та обрати аналітичні інструменти. Саме у формуванні методології оцінювання HR-менеджменту спостерігається ряд проблем – неоднозначність визначення методів і об’єктів дослідження та організації самої процедури оцінювання, необґрунтованість використаного інструментарію оцінювання, спростування першочергових цілей і завдань. Визначені проблеми зумовили потребу щодо визначення методології оцінювання в HR-менеджменті» [30].

Здійснено методологію оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій та відповідно до галузевої специфіка. На рис. 1.5. зображено методологію оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій.



Рис. 1.5. Методологія моделі оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій

Джерело: запропоновано автором.

Запропонована методологія моделі оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій складається з трьох етапів. На першому етапі здійснюється визначення цілей та індикаторів досягнення стратегії розвитку. На другому етапі проводиться формування інструментів оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій з урахуванням цільових (фінансово-економічних, соціальних, інноваційності) та локальних показників (підбору, навчання, мотивації, безпечної діяльності), а на основні інтегрального показника та галузевої специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Третій етап дозволяє визначити критерії ефективності інтегрального показника та інтерпретації відповідних результатів аналізу.

«Сучасні практики HR-менеджменту зазнають постійних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтацій та потреб працівників, посиленням ролі соціальної відповідальності бізнесу перед усіма стейкхолдерами. Недостатній рівень ефективності діяльності персоналу є чинником зниження ефективності ведення бізнесу в цілому. На даний момент не існує єдиного методичного підходу до формування систем оцінювання персоналу виробничих і торговельних компаній та реалізації його на практиці щодо вибору найбільш ефективних методів та інструментів оцінювання. Виникає проблема розроблення комплексних систем, які міститимуть у собі основні елементи процесу оцінювання та їх ефективного застосування з використанням сучасних підходів до HR, одним з яких є компетентнісний» [31, с. 61].

Управління персоналом є основою соціально-економічної системи, адже люди є найціннішим ресурсом як для країни та і для підприємства. Характеристика змісту управління персоналом визначається суспільними відносинами, обсягами виробництва, технологією та процесами глобалізації, інформатизації. Наразі управління персоналом на рівні економіки країни направлено на урегулювання зайнятості населення, створення гідних умов оплати праці, забезпечення ділових взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, підвищення кваліфікації працездатного населення та їх

конкурентоспроможності, розвиток законодавства у сфері праці, зайнятості та соціальної сфери.

На рівні організацій управління персоналом має особливе значення незалежно від обсягу (великих і малих), форми власності (комерційних і некомерційних), виду економічної діяльності (промислових і діючих у сфері послуг). Без кваліфікованого персоналу жодна організація не зможе досягти своїх цілей і завдань діяльності. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Знайти сьогодні кваліфікований персонал – набагато складніше завдання, що посилюється війною та процесами глобалізації. Відповідно використання HR-технології в управлінні персоналом є успіхом розвитку цифрової економіки та суспільства.

Саме тому, персонал підприємства в сучасних умовах є базою для досягнення ринкового успіху. Грошовий і матеріальний успіх - це аж ніяк не гарантія, а лише обов'язкова умова процвітання. Надійною основою є його працівники, спеціалісти підприємства та для їх успішної роботи необхідно удосконалювати процеси управління на засадах HR-технологій.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито сутність поняття HR-технології в управлінні персоналом. Доведено, що в значній частині наукових досліджень HR-технології розглядається як технологія програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та інформатизувати процес управління персоналом. Сформовано авторський підхід, де HR-технології визначається як сукупність методів управління персоналом підприємства, що функціонують в єдиній інформаційній системі та дозволяє використовувати різноманітні інструменти для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

2. Проведено порівняльний аналіз функціонального підходу управління персоналом та HR-технології. Наголошено, що серед основних функцій HR-технології є навчання та розвиток персоналу, це дозволяє підвищувати та удосконалювати його навички. Визначено, що більшість програмних продуктів

HR направлені на постійне навчання та саморозвиток персоналу, а також оцінювання досягнення прогресу від цих процесів.

3. Визначено, що класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом поділяється та використовується при формуванні іміджу підприємства, при підборі та навчанні персоналу, при управлінні персоналом на засадах аутсорсингу. Запропонована класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання різних інструментів на різних етапах менеджменту.

4. Здійснено дослідження основних тенденцій розвитку HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства, що дозволити комплексно здійснити класифікацію сучасних інформаційних технологій використовуваних в управлінні персоналом. Розкрито класифікацію сучасних інформаційних технологій в HR-менеджменті, серед них: Інтернет та Хмарні технології, аналіз Великих даних, штучний інтелект, спеціалізоване програмне забезпечення.

5. Доведено, що для підприємств є широкий спектр вибору інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту, який дозволяє обрати для себе необхідні програмні продукти, це дозволить підвищити продуктивність праці працівників та забезпечить конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Запропоновано створення власних інформаційних систем для управління персоналом на основі аналізу Великих даних, що дозволить забезпечити відповідну інтеграцію з діючими процесами в організації. Визначено, що перспективним для більшості підприємств є використання чат-ботів, що дозволить клієнтам здійснювати оцінку обслуговування ними або для зворотного зв'язку.

6. Визначено, що доцільно для кожного підприємства сформувати власну стратегію розвитку відповідно до умов функціонування, враховуючи такі складові як управління персоналом та використання інформаційних технологій. Як показує досвід, формування стратегії розвитку підприємств є не складним процесом. Більшість компаній мають стратегії розвитку та успішно їх втілюють. Однак на нашу думку, відсутній системний процес щодо оцінювання ефективності виконання стратегії на кожному етапі впровадження, що дозволяє

скоригувати дії та своєчасно відреагувати на відхилення від запланованих результатів. Запропонована модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data функціонує за допомогою двох модулів, враховуючи розроблену стратегію розвитку та відповідні індикатори досягнення, а особливою відмінністю є можливість моніторингу, що забезпечує своєчасність реагування на виявленні відхилення при реалізації.

7. Дослідження методичних підходів щодо оцінювання ефективності дозволяє визначити інструменти та показники за допомогою яких можна найбільш комплексно здійснити цей процес. Визначено, що значна кількість наукових досліджень формує авторські підходи до оцінювання ефективності управління персоналом на основні інтегрованого, системного, функціонального підходів, а також на рівні країни, підприємства та окремого працівника. Наведено критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-технологій в управлінні персоналом. Визначено, що показники та критерії оцінювання рівня цифровізації підприємства базуються на технічній готовності суб'єкта господарювання, рівня програмного забезпечення, доступу до швидкісного інтернету та відповідної кваліфікації персоналу. Вважаємо, що доцільно також додати, можливості залучення фінансових ресурсів для цифрової трансформації підприємства.

8. Запропоновано методологію оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій, що складається з трьох етапів. На першому етапі здійснюється визначення цілей та індикаторів досягнення стратегії розвитку. На другому етапі проводиться формування інструментів оцінювання ефективності управління персоналом на засадах HR-технологій з урахуванням цільових (фінансово-економічних, соціальних, інноваційності) та локальних показників (підбору, навчання, мотивації, безпечної діяльності), а на основні інтегрального показника та галузевої специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Третій етап дозволяє визначити критерії ефективності інтегрального показника та інтерпретації відповідних результатів аналізу. Запропонована методологія оцінювання ефективності управління персоналом підприємств на засадах HR-технологій дозволяє комплексно та поетапно здійснювати оцінку з урахуванням галузевої приналежності.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 75–79.
2. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122>
3. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 56. С. 132–140. URL <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2447/1/14.pdf>
4. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
5. HR technology: Definition, trends and transformation. 2023. Personio. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/hr-technology-tech-trends/>
6. Sutner S. HR-technology (human resources tech). 2021. Tech Target Network. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/HR-technology>
7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
8. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6(2). С. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>
9. Технології HR. 2024. People Force. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-tech>
10. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf

11. Кравчук О., Варіс І., Потоскуєва А. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>
12. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11
13. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-Менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С.125–129.
14. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Луспе О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2022. № 1. С. 403–409.
15. Матвійчук Н.М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 33–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_8
16. Самолук Н. М., Юрчик Г. М. Аутсорсинг персоналу – новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_16
17. Прохоровська С. А., Дяків О.П. Аутплейсмент як соціально-орієнтована технологія управління персоналом. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ конференції (м. Київ, 23-24 жовтня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 255–257. URL: <http://surl.li/soudq>
18. Бей Г. В., Серeda Г. В., Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2(34). С. 93–101.
19. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c6691a1-0c93-4d9f-882f-e0d097778fe9/content>

21. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.
22. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3 (35). С.111–118.
23. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
24. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>
25. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36.
26. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 115–120.
27. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7 (172). С. 32–38.
28. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Випуск 60. Книга І. С. 66–74.
29. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806>

30. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 135–144.

31. Галайда Т. О., Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). С. 61–68.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

2.1. Передумови розвитку системи управління персоналом

Систему управління персоналом (HRM – Human Resource Management) можливо розглядати як комплекс заходів, спрямований на ефективне використання людського потенціалу організації, який охоплює процеси планування персоналу, відбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління заробітною платою, кадровий облік. Система управління персоналом є частиною більш загальної системи управління організацією, яка спрямована на забезпечення ефективної роботи організації за рахунок ефективного використання її людського потенціалу.

Крім того, система управління персоналом входить у систему управління людськими ресурсами, яку можливо розглядати на рівні окремої компанії (локальний рівень), на рівні району або регіону (мезорівень) та на рівні країни (макрорівень), тобто не тільки на рівні господарюючих суб'єктів, а і на рівні певних територіальних одиниць. В цілому, можливо виділити чотири рівні управління людськими ресурсами: локальний, територіальний, національний та глобальний (рис. 2.1) Система або сфера управління людськими ресурсами відповідає за такі важливі аспекти, як забезпечення робочою силою (працівниками), формування ефективної команди та розвиток робочої сили (працівників), підвищення рівня задоволеності працівників тощо.



Рис. 2.1. Рівні управління людськими ресурсами

Таким чином, система управління персоналом, як складова системи управління людськими ресурсами є ключовим фактором розвитку окремої організації або територіальної одиниці. Вона дозволяє досягати цілей за рахунок ефективного використання свого людського потенціалу.

Регіональні (територіальні) та національні органи влади та самоврядування можуть розробляти та реалізовувати програми, спрямовані на підтримку розвитку людського капіталу, такі як програми навчання та професійної підготовки, програми підтримки малого та середнього бізнесу, програми підтримки підприємництва й програми, спрямовані на забезпечення мобільності робочої сили (програми з працевлаштування, програми професійного розвитку, програми підтримки міграції). Органи влади та самоврядування можуть розробляти та реалізовувати політику, спрямовану на створення сприятливого середовища для праці, соціальні програми, програми охорони праці.

Управління людськими ресурсами на регіональному чи національному рівні є складним завданням, яке вимагає співпраці різних зацікавлених сторін, таких як бізнес, уряд, освітні установи, громадські організації. Результат такої взаємодії повинен бути спрямований на покращення економічного розвитку,

підвищення конкурентоспроможності та соціальну стабільність. Адже ефективне управління людським капіталом може сприяти економічному розвитку, оскільки призводить до підвищення продуктивності праці, інновацій та конкурентоспроможності. Також ефективне управління людським капіталом сприяє конкурентоспроможності територіальних одиниць на глобальному ринку праці. Соціальний ефект взаємодії різних зацікавлених сторін в контексті управління людськими ресурсами на територіальному рівні проявляється у підвищенні рівня задоволеності роботою, зменшенні соціальної нерівності та ризиків соціальних конфліктів.

На розвиток системи управління людськими ресурсами та HR-технологій в Україні вплинули ряд факторів та передумов екзогенного та ендогенного характеру. Ендогенні передумови пов'язані із попередньо встановленими закономірностями розвитку економіки та змінами на ринку праці України. Зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки стали вимагати від влади перегляду питань управління людськими ресурсами та вирішення демографічних проблем, а від компаній – підвищення ефективності управління персоналом. Це, в свою чергу, стимулювало розвиток HR-технологій, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом та людським капіталом. Екзогенні передумови пов'язані із міжнародним досвідом розвитку HR-менеджменту та HR-технологій. Україна є частиною глобальної економіки, тому вітчизняні компанії повинні адаптувати свої HR-практики до міжнародних стандартів. Це також сприяє розвитку HR-технологій, оскільки українські компанії все частіше використовують досвід провідних світових компаній.

Таким чином, двадцять перше століття визначило тенденції глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції на ринку праці. Українські компанії все більше почали розвивати співпрацю на міжнародних ринках, що потребує адаптації своїх HR-практик до міжнародних стандартів. Цифрові технології змінили форми і способи роботи компаній, що викликало потребу адаптації своїх методів управління персоналом до вимог цифрової епохи. Відбулося посилення

конкуренції за найкращих працівників та переорієнтація пропозицій ринку праці на створення привабливих умов праці та можливості для розвитку.

Значний досвід світових компаній в сфері управління персоналом та HR-технологій став орієнтиром для розвитку сфери управління людськими ресурсами, а міжнародні стандарти управління персоналом, такі як ISO 30410, посприяли розвитку HR-менеджменту в Україні.

В цілому, розвиток системи управління людськими ресурсами та HR-технологій в Україні є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. HR-технології дозволяють компаніям автоматизувати та оптимізувати HR-процеси, що дозволяє їм економити час та ресурси, а також підвищувати ефективність управління персоналом.

На сьогодні, сфера HR-менеджменту охоплює широкий спектр процесів, які пов'язані з управлінням персоналом. До основних процесів HR-менеджменту відносяться: планування персоналу, відбір і найм, оцінка персоналу та його розвиток, управління заробітною платою, кадровий облік, управління талантами, оцінка рівня задоволеності працівників, розвиток бренду роботодавця тощо.

Процеси планування персоналу включають в себе визначення потреб у персоналі, розробку стратегії залучення та утримання персоналу, а також управління кадровим резервом.

Відбір і найм охоплює процеси визначення вимог до вакансії, пошук і відбір кандидатів, а також проведення співбесід і приймання на роботу.

Оцінка персоналу передбачає оцінку продуктивності, оцінку потенціалу та оцінку відповідності корпоративним цінностям.

Розвиток персоналу – це процес, який складається із навчання, розвитку і кар'єрного зростання працівників.

Управління заробітною передбачає розробку системи заробітної плати, виплату заробітної плати та премій, а також управління витратами на персонал.

Кадровий облік включає в себе реєстрацію працівників, зберігання кадрової документації та звітність.

Управління талантами передбачає виявлення, розвиток і утримання працівників з високим потенціалом.

Оцінка рівня задоволення працівників включає в себе створення сприятливого робочого середовища та забезпечення справедливого та гідного ставлення до працівників.

Розвиток бренду роботодавця передбачає створення позитивного образу компанії як роботодавця.

Таким чином, HR-менеджмент став важливим аспектом управління будь-якою компанією. Адже ефективне управління персоналом дозволяє компаніям досягати своїх стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність та створювати цінний капітал.

Нажаль, в Україні певний проміжок часу існував негативний досвід щодо роботи із кадрами. Ситуація почала змінюватися паралельно із запровадженням із реформ децентралізації та прийняттям Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», у якій були чітко визначені майбутні орієнтири для нашої держави: розвиток; безпека; відповідальність; гордість. У напрямку кожного стратегічного орієнтиру було визначено перелік необхідних реформ та програм (рис. 2.2) [1].



Рис. 2.2. Стратегічні орієнтири Стратегії «Україна – 2020»

Джерело: сформовано автором на підставі [1].

Таким чином, з 2015 року в Україні почали здійснюватися реформи і запроваджуватися програми розвитку в різних сферах і напрямках, що однозначно знайшло відображення і у системі управління людським капіталом та HR-менеджменту.

У 2019 році Президент України видав указ щодо підтримки процесів досягнення Цілей сталого розвитку та очікуваних результатів їх імплементації з урахуванням особливих закономірностей розвитку України, що були узагальнені у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» (див. рис. 2.3) [2].



Рис. 2.3. Глобальні цілі сталого розвитку

Джерело: [3].

Можливо стверджувати, що всі Цілі сталого розвитку спрямовані на покращення системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні, адже сама концепція сталого розвитку є людиноцентричною і спрямована на покращення умов життя і праці для теперішнього і майбутніх поколінь. Найбільшу і безпосередню відповідність до розвитку системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту складають завдання Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» (табл. 2.1), яка передбачає «сприяння поступальному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх» [4].

Таблиця 2.1

Завдання та індикатори (8.3-8.6) Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» в розрізі системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні

Завдання	Індикатори
1	2
Підвищити рівень зайнятості населення	8.3.1. Рівень зайнятості населення віком 20-64 роки, %
Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок	8.4.1. Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, %

Продовження таблиці 2.1

1	2
Сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосовування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки	8.5.1. Кількість потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше, % до рівня 2015 року 8.5.2. Кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві, % до рівня 2015 року 8.5.3. Частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %
Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки	8.6.1. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб

Джерело: [5].

В розрізі індикатору, який стосується зайнятості населення в Україні не вдалося досягти попередньо визначеного значення цільового орієнтиру. Фактичний рівень зайнятості населення віком 20-64 роки за 2020 рік склав 65,2%, а цільовий орієнтир було встановлено 66%. А частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки у 2020 році в Україні склала 15,5%, що краще за значення цільового орієнтиру, який було встановлено на рівні 17% (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Завдання та індикатори (8.7-8.8) Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» в розрізі системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Рівень зайнятості населення віком 20-64 роки, %	64,4	64,2	64,2	65,6	66,9	65,2
за статтю						
жінки	59,1	59,3	59,4	61,0	61,6	60,0
чоловіки	70,2	69,5	69,4	70,5	72,7	70,8
за типом місцевості проживання						
міська	65,2	65,0	65,1	66,7	68,1	66,5
сільська	62,7	62,4	62,2	63,2	64,5	62,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, %	17,2	17,8	15,9	14,5	15,6	15,5
за статтю						
жінки	19,8	20,8	19,0	17,8	19,9	18,4
чоловіки	14,6	14,9	12,9	11,3	11,5	12,7

Джерело: [3].

Дані таблиці показують, що у 2020 році рівень зайнятості населення віком 20-64 роки в Україні становив 65,2%. Цей показник є вищим, ніж у 2015 році (64,4%), але нижчим, ніж у 2019 році (66,9%). Рівень зайнятості жінок у 2020 році становив 60%, що нижче, ніж у 2015 році (59,1%). Рівень зайнятості чоловіків у 2020 році становив 70,8%, що вище, ніж у 2015 році (70,2%). Рівень зайнятості населення у міській місцевості у 2020 році становив 66,5%, що вище, ніж у сільській місцевості (62,6%).

Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки у 2020 році становила 15,5%. Цей показник є нижчим, ніж у 2015 році (17,2%), але вищим, ніж у 2019 році (14,5%).

Загалом, у 2020 році рівень зайнятості населення віком 20-64 роки в Україні був вищим, ніж у 2015 році, але нижчим, ніж у 2019 році. Рівень зайнятості жінок у 2020 році був нижчим, ніж у 2015 році, а рівень зайнятості чоловіків був вищим. Рівень зайнятості населення у міській місцевості у 2020 році був вищим, ніж у сільській місцевості. Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки у 2020 році була нижчою, ніж у 2015 році, але вищою, ніж у 2019 році.

Основними причинами зміни рівня зайнятості населення віком 20-64 роки в Україні за 2015-2020 роки є економічна ситуація ускладнена внаслідок пандемії COVID-19 (відбулося скорочення робочих місць і зростання безробіття), гендерні стереотипи (у суспільстві все ще існують гендерні стереотипи, які обмежують можливості жінок на ринку праці) та міжрегіональні відмінності (у містах рівень зайнятості вищий, ніж у сільських регіонах).

Очевидними стають напрямки для підвищення рівня зайнятості населення віком 20-64 роки в Україні, а саме:

- сприяти економічному зростанню, створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації кадрів, підвищенню рівня зайнятості;
- заборона дискримінації за гендерною ознакою на ринку праці сприятиме підвищенню рівня зайнятості жінок;
- децентралізований розвиток територій сприятиме зменшенню міжрегіональних відмінностей у рівні зайнятості.

Щодо визначення рівня надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосовування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки на 2020 рік були встановлені цільові орієнтири щодо кількості потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше (75% до рівня 2015 року); щодо кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві, (70 % до рівня 2015 року); щодо частки працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників (22 %); щодо кількості зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва. Слід зазначити, що в Україні не вдалося досягти даних цільових орієнтирів (табл. 2.3-2.6).

Таблиця 2.3

Кількість потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше, % до рівня 2015 року

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Україна	100	104	101	97	91	144
Вінницька	100	109	98	122	115	128
Волинська	100	92	87	90	98	112
Дніпропетровська	100	119	116	99	100	100
Донецька	100	99	90	84	70	69
Житомирська	100	126	107	111	96	203
Закарпатська	100	95	124	138	92	222
Запорізька	100	104	110	104	73	86

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Івано-Франківська	100	77	107	117	102	332
Київська	100	54	60	50	61	198
Кіровоградська	100	145	220	169	192	292
Луганська	100	122	80	116	91	111
Львівська	100	95	99	81	79	156
Миколаївська	100	130	109	132	135	148
Одеська	100	100	106	104	109	182
Полтавська	100	97	90	83	86	96
Рівненська	100	127	113	113	79	219
Сумська	100	90	85	68	95	84
Тернопільська	100	88	119	142	129	302
Харківська	100	129	99	107	99	213
Херсонська	100	96	107	110	95	134
Хмельницька	100	124	122	121	131	325
Черкаська	100	77	82	82	74	211
Чернівецька	100	120	113	120	127	710
Чернігівська	100	105	99	98	94	169
м. Київ	100	105	106	91	86	145

Джерело: [3].

Статистичні дані свідчать про перевищення рівня цільового орієнтиру (75%) стосовно показника кількості потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше у всіх регіонах України окрім Донецької області, де даний показник склав 69%. Проте даний регіон не є показовим, оскільки у 2020 році бойові дії на сході України тривали протягом усього року, а економічна ситуація в Донецькій області залишалася складною. Внаслідок пандемії COVID-19 рівень безробіття в області зріс до 20%. Соціальна ситуація в області також залишалася складною через внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 2.4

Кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві, % до рівня 2015 року

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Україна	100	107	98	109	113	174
Вінницька	100	93	100	60	140	140
Волинська	100	131	62	77	162	146
Дніпропетровська	100	100	83	100	89	100
Донецька	100	81	86	103	58	106
Житомирська	100	138	100	188	175	288

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Закарпатська	100	150	225	100	100	475
Запорізька	100	108	117	117	100	292
Івано-Франківська	100	110	100	130	180	220
Київська	100	109	87	83	57	143
Кіровоградська	100	188	75	63	113	175
Луганська	100	100	11	44	56	156
Львівська	100	100	150	123	150	195
Миколаївська	100	250	250	325	450	625
Одеська	100	100	83	111	144	139
Полтавська	100	89	84	100	68	163
Рівненська	100	500	325	375	200	525
Сумська	100	136	55	18	91	109
Тернопільська	100	80	80	130	150	150
Харківська	100	115	90	50	125	205
Херсонська	100	89	56	100	33	133
Хмельницька	100	81	75	69	69	119
Черкаська	100	113	200	150	138	238
Чернівецька	100	100	50	50	75	200
Чернігівська	100	108	67	100	92	183
м. Київ	100	66	141	224	179	231

Джерело: [3].

Статистичні дані свідчать про перевищення рівня цільового орієнтиру (70%) стосовно показника кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві на території всіх регіонів України. Найгірша ситуація у Миколаївській області, тут у 2020 році рівень відсоткового значення кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві у порівнянні із 2015 роком склав 625%, що є свідчення зростання досліджуваного показника у понад як 6 разів. На другому місці Рівненська область, тут у 2020 році рівень відсоткового значення кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві у порівнянні із 2015 роком склав 525%, що означає не зменшення кількості загиблих, а їх зростання у понад 5 разів. На третьому місці Закарпатська область, де у 2020 році відсоткове значення кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві у порівнянні із 2015 роком склало 475%, що свідчить про зростання досліджуваного показника у понад як 4 рази, а передбачено було зменшення на 30%.

Згідно даних Державної служби України з питань праці за 2021-2023 роки рівень виробничого травматизму в Україні зріс (рис. 2.4).

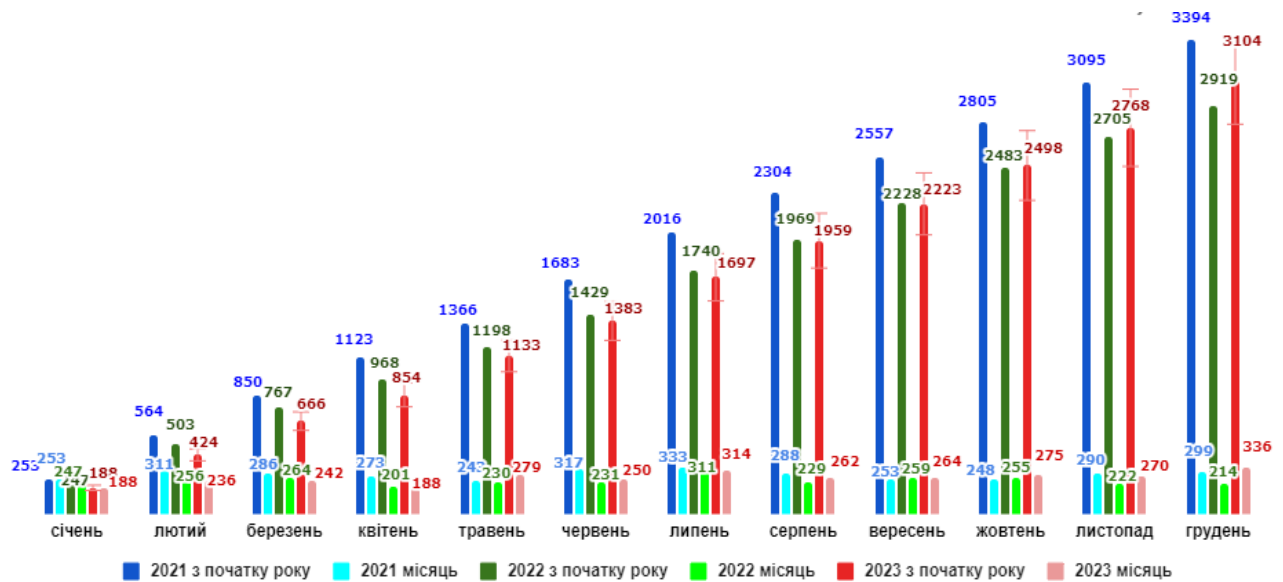


Рис. 2.4. Стан виробничого травматизму в Україні за 2021-2023 роки (осіб)

Джерело: [6].

За період 2021-2023 роки також зросла кількість випадків виробничого травматизму зі смертельними наслідками (рис. 2.5), що доводить необхідність прийняття першочергових заходів безпеки праці з метою зменшення кількості травмованих на виробництві. Тобто показники кількості травмованих та кількості смертей на виробництві можливо розглядати в якості індикаторів, що першочергово потребують змін і спрямовані на досягнення в Україні гідних умов праці та економічного зростання.

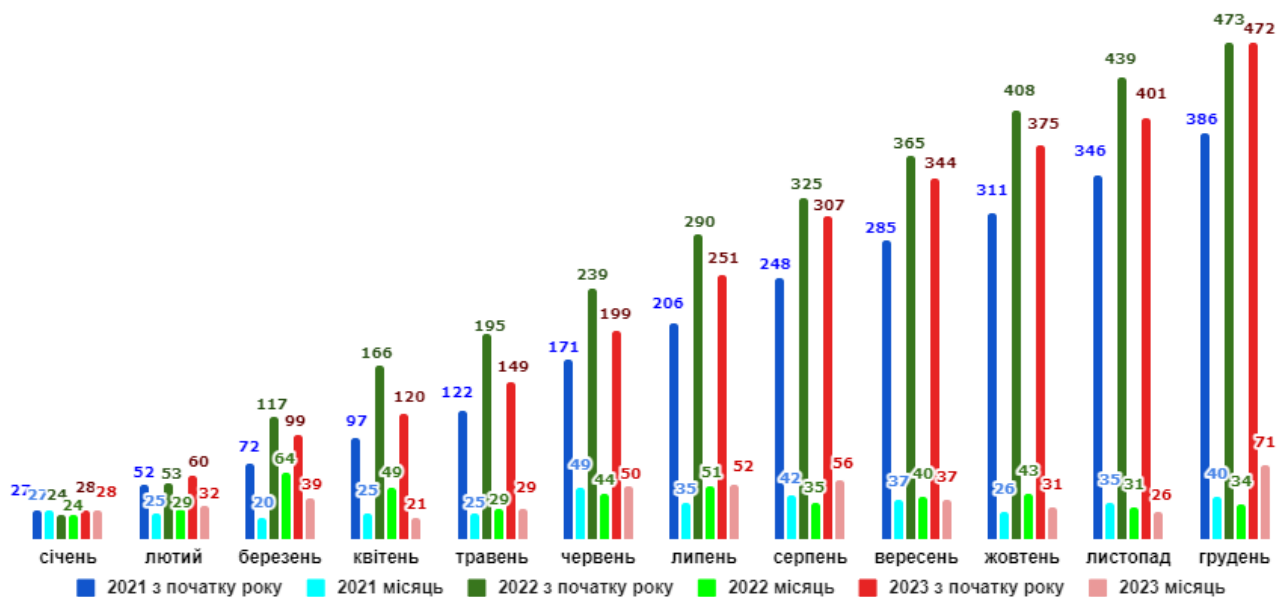


Рис. 2.5. Стан виробничого травматизму зі смертельними наслідками в Україні за 2021-2023 роки (осіб)

Джерело: [6].

Для визначення напрямків упередження виробничого травматизму в Україні та рівні окремих компаній важливо розглядати та аналізувати безпосередньо події, що призвели до нещасних випадків і травматизму. В Україні в якості таких подій лідирують транспортні пригоди та падіння (рис. 2.6).

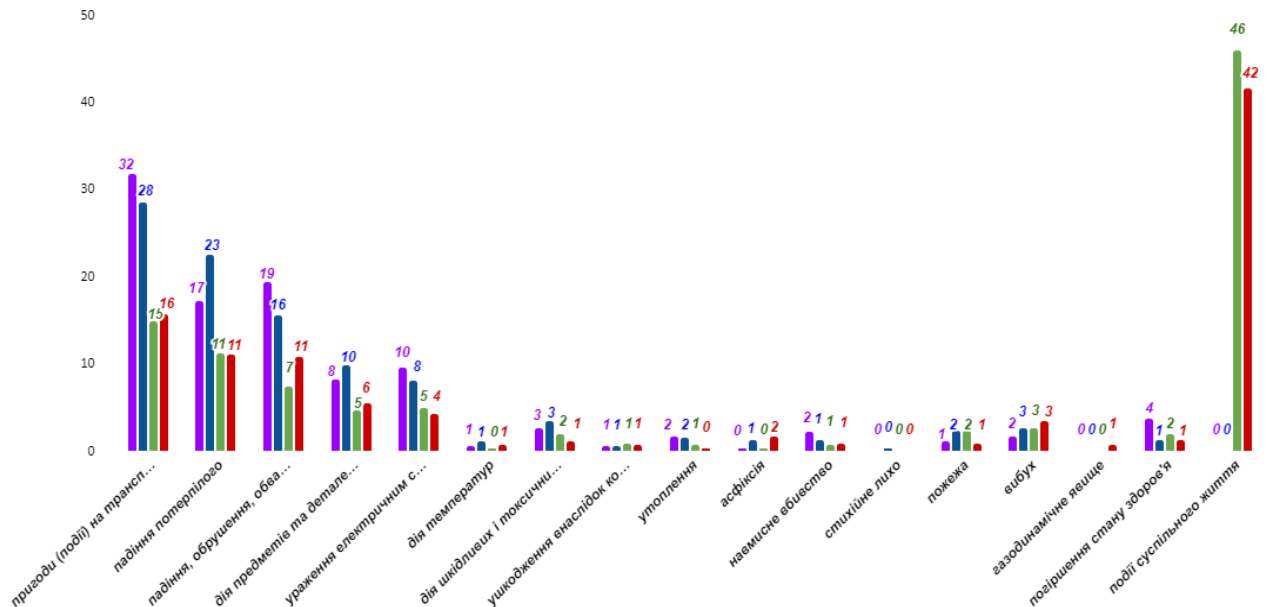


Рис. 2.6. Динаміка подій, що призвели до нещасних випадків зі смертельним наслідком за 2020-2023 роки (% від загальної кількості загиблих)

Джерело: [6].

Причини нещасних випадків на виробництві можливо класифікувати на три групи:

- психофізіологічні, техногенні, природно-кліматичні;
- організаційні;
- технічні.

У 2023 році в Україні, як і в попередні роки, майже однакову частку складала перша а та друга групи причин щодо настання нещасних випадків на виробництві (рис. 2.7).

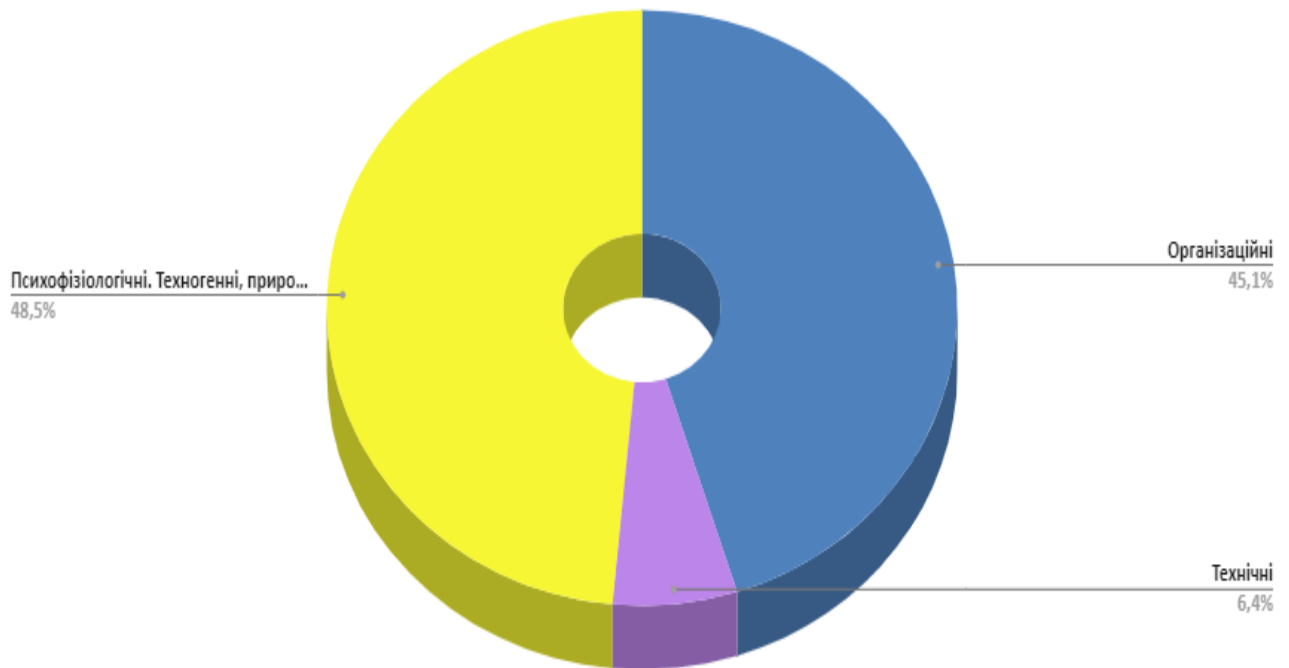


Рис. 2.7. Причини нещасних випадків зі смертельним наслідком, пов'язаних з виробництвом за 2023 рік

Джерело: [6].

Таким чином, першочергові заходи з безпеки праці на виробництві необхідно спрямувати на усунення організаційних причин. Окрім того, очевидною є потреба розробки програм покращення психофізіологічного стану працівників. Такі програми можуть бути розроблені як на рівні окремих компаній, так і на рівні територіальних одиниць й країни.

Цифрові технології значно розширюють можливості компаній та органів влади в контексті розробки програм покращення психофізіологічного стану працівників, які можливо розділити на чотири групи: *фізичне здоров'я, психічне здоров'я, робочий баланс, соціальне благополуччя*.

Створення програм фізичної активності допомагає працівникам залишатися здоровими та активними, це можуть бути відео-тренування, віртуальні заняття спортом та програми мотивації [7]. Також можливі програми психічного здоров'я, які допомагають працівникам управляти стресом, тривогою та депресією, зокрема, ці програми можуть включати когнітивно-поведінкову терапію, медитацію та йогу.

Програми робочого балансу допомагають працівникам керувати своїм часом і зменшувати стрес від роботи. Ці програми використовують інструменти управління часом, програми медитації та поради щодо сну.

Комп'ютерні технології дозволяють створювати програми соціального благополуччя, які допомагають працівникам відчувати себе більш пов'язаними з іншими та включеними в організацію. Ці програми включають програми соціальної взаємодії, програми волонтерства та програми корпоративної культури [8].

Всі вищезгадані програми можуть бути розроблені для конкретних потреб працівників або для загального покращення їхнього психофізіологічного стану. Вони можуть бути доступними для працівників через веб-сайти, мобільні додатки або інші цифрові канали.

Для розробки вищезгаданих програм можливо використовувати наступні цифрові технології: віртуальна реальність, розширена реальність, мобільні додатки, смарт годинники та інші пристрої. Віртуальна реальність спрямована на створення реалістичних і захоплюючих середовищ для фізичних вправ, психічної релаксації та соціальної взаємодії. Розширена реальність використовується для надання працівникам додаткової інформації та підтримки в реальному світі, наприклад, під час навчання або роботи. Мобільні додатки використовують для надання працівникам доступу до програм покращення психофізіологічного стану в будь-який час і в будь-якому місці. Програми для смарт-годинників та інших пристроїв також можливі до використання для відстеження фізичної активності працівників, рівня стресу та інших показників здоров'я та благополуччя.

Цифрові технології мають потенціал для революціонізації способу, яким організації піклуються про своїх працівників. За допомогою цих технологій організації можуть створювати програми, які допомагають працівникам залишатися здоровими, продуктивними та задоволеними роботою.

Наступним індикатором Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» в розрізі системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні є частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, для якої було встановлено

значення цільового орієнтиру на 2020 рік на рівні 22%. Числові дані даного показника збираються один раз на два роки (табл. А1, Додаток А).

Таблиця 2.5

Частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %	28,9	-	28,4	-	29,6	-
за видами економічної діяльності						
Сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг	11,2	-	12,6	-	14,5	-
Промисловість	35,3	-	34,1	-	34,0	-
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	68,7	-	67,9	-	66,5	-
з них добування кам'яного та бурого вугілля	82,0	-	81,2	-	78,6	-
Переробна промисловість	29,2	-	27,8	-	28,5	-
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	17,3	-	19,5	-	20,5	-
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	9,5	-	11,1	-	12,1	-
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	22,5	-	23,7	-	25,6	-
Будівництво	20,8	-	20,5	-	22,5	-
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	23,1	-	23,5	-	27,0	-
Телекомунікації (електрозв'язок)	11,4	-	10,7	-	11,1	-

Джерело: [3].

Статистичні дані свідчать, що за досліджуваний період в цілому в Україні не вдалося досягти цільового орієнтиру за показником питомої ваги працівників зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників. В розрізі окремих видів економічної діяльності даний показник на рівні менше за значення цільового орієнтиру. До таких видів економічної діяльності належать: сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг; текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших

угруповань; виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів; телекомунікації (електрозв'язок).

За показником кількості осіб зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва на 2020 рік було встановлено цільовий орієнтир на рівні 8,3 млн, який не було досягнуто, оскільки рівень даного показника склав 7,4 млн осіб (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб

	2015 ^{1,2}	2016 ^{1,2}	2017 ^{1,2}	2018 ^{1,2}	2019 ^{1,2}	2020 ^{1,2}
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб	6,5	6,5	6,6	7,0	7,4	7,4
за видами економічної діяльності						
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
Промисловість	1,5	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5
Будівництво	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2,0	1,9	1,9	2,1	2,0	2,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,2	0,2	0,2	0,3	к	к
Інформація та телекомунікації	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
Фінансова та страхова діяльність	0,2	0,1	0,1	к	0,1	0,1
Операції з нерухомим майном	0,2	к	к	0,2	к	к
Професійна, наукова та технічна діяльність	0,3	0,3	к	к	к	к
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,3	0,3	0,3	0,3	к	к
Освіта	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,1	0,1	0,1	0,3	к	к
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,0	к	к	к	к	к
Надання інших видів послуг	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2

1 Без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ.

2 (к) Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Джерело: [3].

Незважаючи на відсутність факту досягнення рівня цільового орієнтиру за показником кількості зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва (СМП), в Україні до війни спостерігалось зростання даного показника, що має позитивний вплив на покращення системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в країні. Це пов'язано з наступними факторами: збільшення кількості компаній-роботодавців, зростання попиту на HR-послуги та збільшення доступу до інформації та знань.

Зростання кількості зайнятих у СМП означає, що на ринку праці з'являється більше компаній-роботодавців. Це створює конкуренцію між компаніями за найкращих працівників, що стимулює розвиток HR-практик. А зростання кількості компаній-роботодавців збільшує попит на HR-послуги, що сприяє розвитку HR-індустрії та появі нових HR-компаній та сервісів. І нарешті, зростання кількості компаній-роботодавців, які застосовують HR-практики, збільшує доступ до інформації та знань у сфері HR-менеджменту. Це сприяє розвитку HR-кваліфікації та професійних компетенцій HR-фахівців.

Розглядаючи глобалізаційні процеси з точки зору рушійної сили розвитку системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні, можливо виділити окремі стимулюючі фактори глобалізації, серед яких важливе місце належить цифровим технологіям та розвитку цифрової економіки (рис. 2.8)

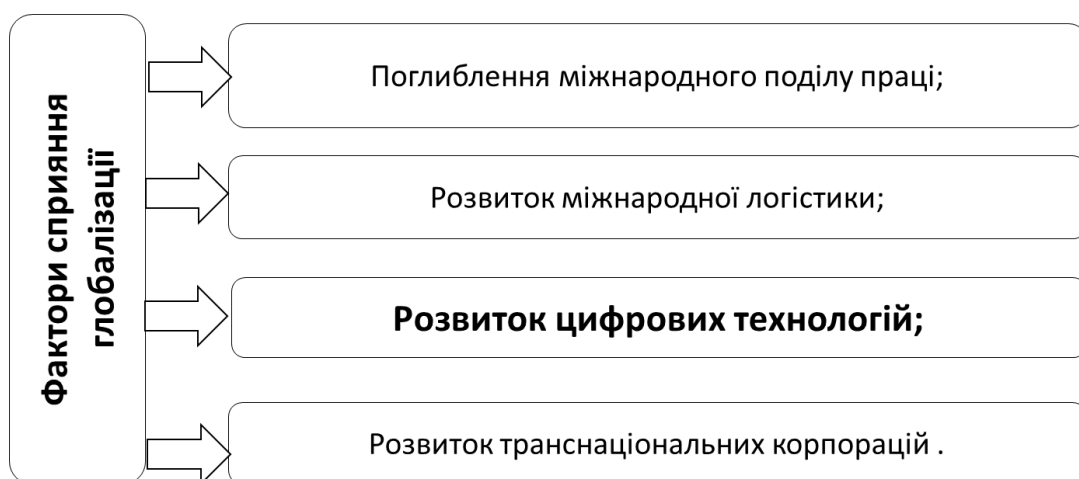


Рис. 2.8. Стимулюючі фактори глобалізації та розвитку системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні
Джерело: узагальнено на підставі [9].

На фоні глобалізації в Україні відбувається систематизація процесів системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту у відповідності із нормами і стандартами провідних держав світу, адже глобалізація породжує необхідність зародження і функціонування єдиних підходів до ведення таких процесів, які повинні потрапляти у спектр людиноцентризованих інтересів і відповідати парадигмі Сталого розвитку, а це – «вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації і спрямованість на підвищення рівня життя населення» [10].

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності з 1 вересня 2017 року та ґрунтується на спільних цінностях, які стосуються і системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту (рис. 2.9).

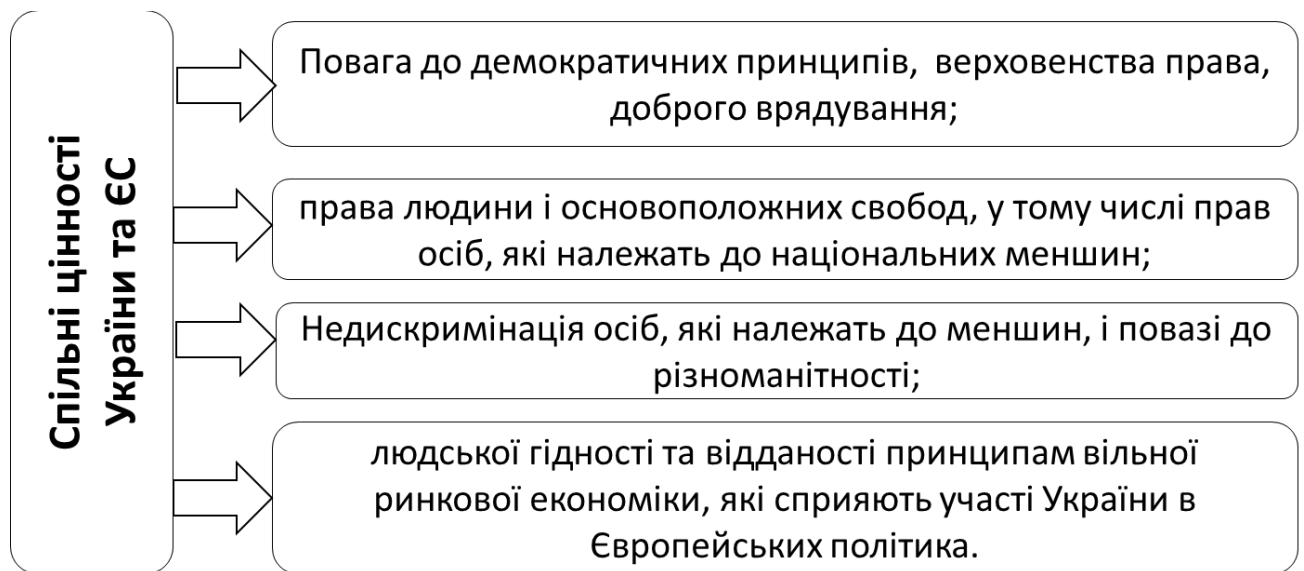


Рис. 2.9. Спільні цінності України та ЄС в побудові системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту

Джерело: [11].

У контексті євроінтеграційних орієнтирів до системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні можна сформулювати наступні принципи-вимоги: *відповідність міжнародним стандартам, стратегічна спрямованість, людиноцентричність та інноваційність.*

Система управління людськими ресурсами в Україні повинна відповідати міжнародним стандартам, таким як ISO 30410. Це дозволить українським компаніям бути більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Дана система повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Це дозволить компаніям забезпечити ефективне використання людського капіталу для досягнення своїх цілей. Важливо фокусуватися на людині, тобто забезпечувати справедливе та гідне ставлення до працівників. Це дозволить компаніям створити сприятливе робоче середовище та залучити та утримати найкращих працівників. Також система управління людськими ресурсами повинна бути інноваційною, тобто вона повинна використовувати сучасні технології та практики для підвищення ефективності. Це дозволить компаніям бути більш конкурентоспроможними та адаптуватися до змін.

Крім цих загальних вимог, до системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні можна сформулювати також вимоги, що пов'язані з наступними робіт у даній сфері, а саме: залучення та утримання персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; задоволення потреб працівників.

Система управління людськими ресурсами повинна забезпечувати ефективне залучення та утримання персоналу, зокрема шляхом створення сприятливого робочого середовища та надання конкурентоспроможних умов праці. Також важливо забезпечувати ефективний розвиток персоналу, зокрема шляхом надання можливості для навчання та професійного зростання паралельно забезпечуючи справедливу та об'єктивну оцінку персоналу, зокрема шляхом використання сучасних методів оцінки. В контексті людиноцентричності, надважливим є забезпечувати задоволеність працівників, зокрема шляхом створення сприятливого робочого середовища та надання справедливого та гідного ставлення до працівників.

Виконання цих вимог дозволить впровадити ефективну систему управління людськими ресурсами, яка відповідає міжнародним стандартам і сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських компаній.

2.2. Аналіз довоєнного стану сфер управління людськими ресурсами та персоналом в Україні

Сфера управління людськими ресурсами та сфера управління персоналом є тісно пов'язаними, але мають певні відмінності в підходах та акцентах. Обидві сфери зосереджені на ефективному використанні людського потенціалу в організації, проте кожна з них має свою специфіку (рис. 2.10).

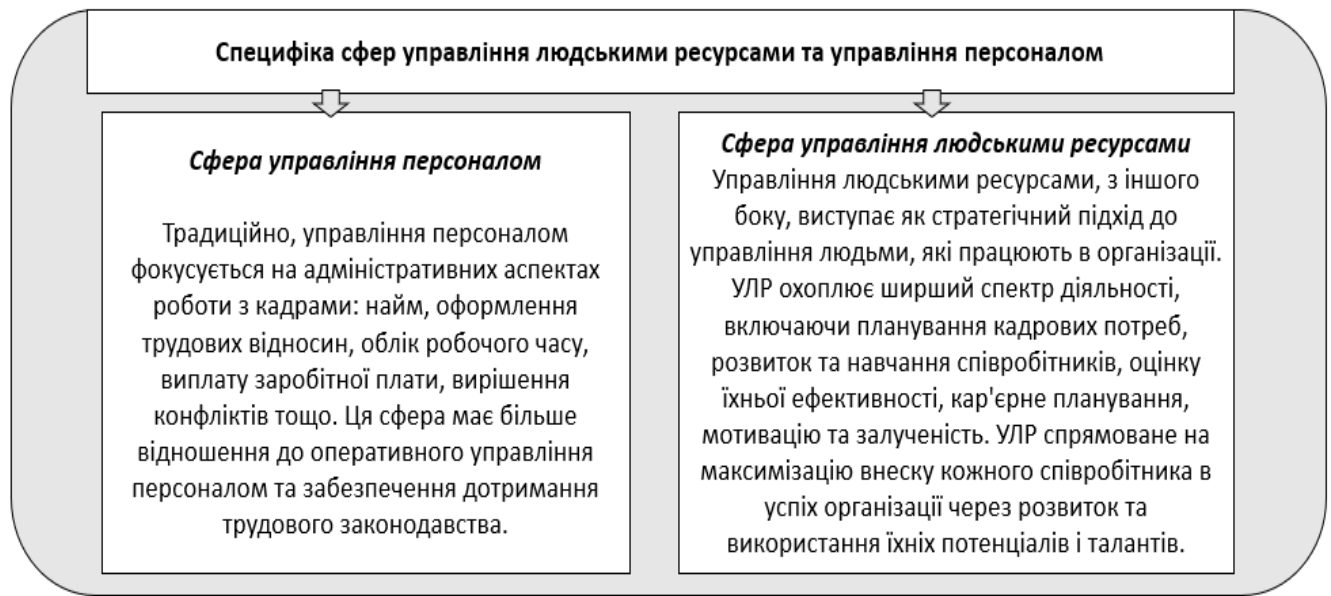


Рис. 2.10. Специфіка сфер управління людськими ресурсами та персоналом

Сфера управління людськими ресурсами та сфера управління персоналом характеризуються взаємодоповненням та взаємозалежністю. Сфера управління персоналом забезпечує основу для ефективної роботи управління людськими ресурсами, виконуючи важливу роль у забезпеченні організаційних та правових основ роботи з кадрами. Водночас, управління людськими ресурсами доповнює та розширює цю основу, вносячи стратегічний вимір у кадрову політику організації. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на виконання стратегічних цілей управління людськими ресурсами. З іншого боку, стратегічне планування та розвиток кадрового потенціалу, яке проводиться в рамках управління людськими ресурсами, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом на оперативному рівні.

Розглядувані сфери управління мають спільну мету. Незважаючи на відмінності в підходах і методах роботи, обидві сфери прагнуть до однієї спільної

мети – забезпечити успіх організації через ефективне використання її найважливішого ресурсу, яким є люди. Це досягається через створення умов для реалізації потенціалу співробітників, їх розвитку та залучення до досягнення цілей організації.

Таким чином, взаємозв'язок між сферами управління людськими ресурсами та управління персоналом є взаємодоповнюючим і взаємозалежним, де кожна сфера вносить свій вклад у загальний успіх організації через ефективне управління її людським капіталом.

Основу людських ресурсів України складає населення, умови його життя і праці.

Україна є багатонаціональною державою з різними етнічними та соціальними групами, які характеризуються певними особливостями. У процесі провадження практичної діяльності, тобто у сфері «праці» важливим є забезпечення порозуміння між такими групами. Взаємодія між різними групами населення є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами.

Державна статистика найчастіше групує населення за віком, статтю та місцем проживання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристики населення України у вимірах людських ресурсів

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Чисельність населення (на 01.01)					
Наявне населення, млн	42,4	42,2	41,9	41,6	41,2
міське	29,4	29,3	29,1	29,0	28,7
сільське	13,0	12,9	12,8	12,6	12,5
Постійне населення, млн	42,2	42,0	41,7	41,4	41,0
чоловіки	19,5	19,5	19,3	19,2	19,0
жінки	22,7	22,5	22,4	22,2	22,0
Природний рух населення					
Кількість живонароджених, тис.	364,0	335,9	308,8	293,4	272,0
Кількість померлих, тис.	574,1	587,7	581,1	616,8	714,3
Кількість померлих дітей у віці до 1 року, осіб	2786	2397	2189	1988	1971
Природний приріст, скорочення (–) населення, тис.	-210,1	-251,8	-272,3	-323,4	-442,3
Міграційний рух населення, тис.					
Кількість прибулих	442,3	629,3	576,0	435,3	476,9
Кількість вибулих	430,3	610,7	554,5	426,0	455,6
Міграційний приріст, скорочення (–)	12,0	18,6	21,5	9,3	21,3

Джерело: [12].

Статистичні дані свідчать, що загальна чисельність населення України постійно зменшується. Зменшилася чисельність живонароджених з 364 тис. в 2018 році до 272 тис. в 2022 році, а чисельність померлих зросла від 574,1 тис. в 2018 році до 714,3 тис. в 2022 році. Природний приріст зменшується з -210,1 тис. в 2018 році до -442,3 тис. в 2022 році. Природний рух населення є від'ємним, тобто кількість смертей перевищує кількість народжень. Видно, що міграційний приріст є позитивним, що частково, але не достатньо компенсує від'ємний природний рух.

Таким чином, до війни в Україні відстежувалася динаміка зменшення чисельності населення через від'ємний природний рух, що частково компенсувалося позитивним міграційним рухом.

Позитивний міграційний приріст в Україні може залежати від кількох факторів: економічні можливості, соціальні умови, політична стабільність, міжнародна політика, демографічні фактори, законодавче регулювання. Якщо в Україні надалі будуть створюватися робочі місця та економічні можливості для іноземців, це може призводити до збільшення кількості прибулих. Якість життя, рівень освіти, доступ до медичних послуг, безпека, культурне середовище – всі ці фактори, що створюють соціальні умови, можуть впливати на рішення людей про міграцію. Стабільні політичні та соціальні умови можуть зробити країну більш привабливою для іноземців. Позитивні відносини з іншими країнами та сприяння міжнародній співпраці зроблять Україну привабливішою для міграції. Залучення іноземців може бути пов'язане із демографічними факторами, такими як зниження народжуваності чи старіння населення. Гнучка та прозора міграційна політика, а також наявність механізмів для легалізації проживання, може сприяти позитивному міграційному приросту.

З війною в Україні демографічна ситуація ще більше загострилася, отже забезпечення міграційного приросту залишається актуальним. Загострення демографічної ситуації в Україні, викликане війною, має значний вплив на системи управління людськими ресурсами та персоналом. Воєнні дії призводять до численних соціально-економічних наслідків, включаючи втрату робочої сили, міграцію населення, зміну демографічного складу працездатного населення, а

також до зростання психологічного та емоційного навантаження на співробітників.

На даний час, в Україні спостерігається значна втрата робочої сили, оскільки частина населення мобілізується, інша частина – емігрує у пошуках безпеки. Це створює дефіцит кваліфікованих працівників в багатьох галузях, змушуючи організації переглядати свої стратегії набору та утримання персоналу. Компанії можуть звернутися до більш гнучких форм зайнятості, таких як віддалена робота, фріланс, або залучення міжнародних співробітників.

Зміна демографічного складу працездатного населення вимагає від HR-менеджерів адаптації управлінських практик та підходів до мотивації. Зростає потреба в програмах підтримки співробітників, які постраждали від війни, та їхніх сімей, а також у розробці стратегій забезпечення психологічної стабільності та емоційного благополуччя в колективі.

Підвищення рівня стресу та емоційного навантаження серед працівників, обумовлене військовими діями, вимагає від HR впровадження додаткових програм психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості та механізмів емоційного розвантаження. Важливим стає розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємодопомозі, солідарності та підтримці співробітників.

Організаціям необхідно адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових реалій, зосередившись на розробці та впровадженні гнучких моделей роботи, програм професійного розвитку, перекваліфікації та навчання співробітників. Також важливим стає впровадження ініціатив, спрямованих на залучення та інтеграцію мігрантів та внутрішньо переміщених осіб на ринок праці.

Таким чином, загострення демографічної ситуації в Україні через війну ставить перед системами управління людськими ресурсами та персоналом нові виклики, змушуючи до переосмислення існуючих підходів і стратегій. Адаптація до змінюваних умов, фокус на гнучкість, підтримка та розвиток співробітників стають ключовими факторами успішного управління персоналом в умовах кризи.

Вищеперераховані фактори взаємодіють між собою, і успіх міграційної політики буде залежати від комплексного підходу до управління різними аспектами суспільства і економіки.

Статистичні дані свідчать про переважання міграційного приросту в Україні (рис. 2.11). До війни в Україні переважала трудова міграція, що характеризувалася відтоком кваліфікованої робочої сили.

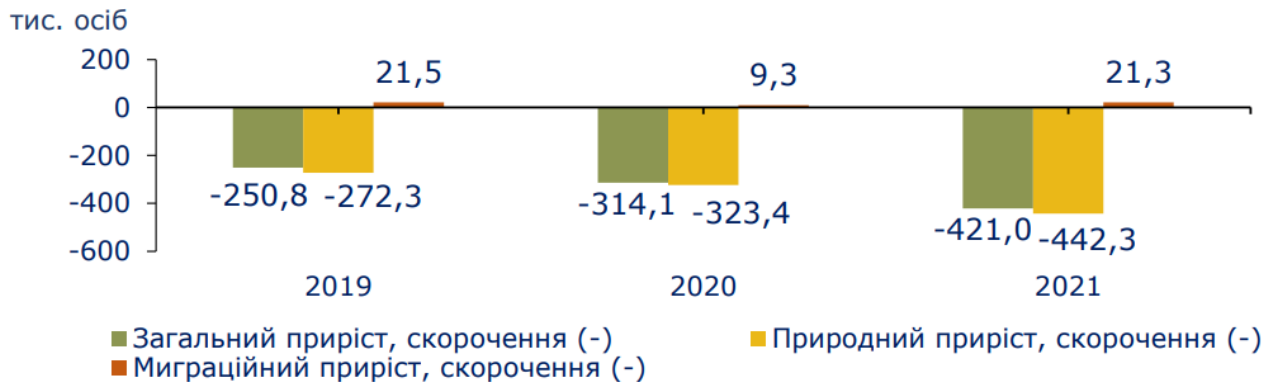


Рис. 2.11. Приріст (скорочення) чисельності населення України
за 2019-2021 роки

Джерело: [12].

Зменшення чисельності населення України має негативні наслідки для системи управління трудовими ресурсами. Адже це призводить до скорочення робочої сили, що викликає дефіцит робочих рук в різних галузях економіки. Особливо це стосується сфери здоров'я, освіти та інших соціальних сфер, де потрібна кваліфікована робоча сила. Зменшення чисельності в Україні супроводжується процесами старіння населення. Зростання частки людей похилого віку збільшує тиск на системи пенсійного забезпечення та медичного обслуговування.

Зменшення робочої сили обмежує потенційне економічне зростання, оскільки компанії відчують труднощі у забезпеченні необхідної кількості працівників для розвитку. Відбувається втрата талановитих кадрів. Якщо молоде населення емігрує в пошуках кращих можливостей, країна втрачає талановиту інтелектуальну працю, що негативно позначається на наукових дослідженнях та інноваціях.

Зменшення чисельності населення впливає на рівень споживання та економічну активність, оскільки менше людей визначає попит на товари та послуги.

Система здоров'я також стикається з викликами. Зі зменшенням чисельності зменшується і кількість медичного персоналу, що створює виклики для системи охорони здоров'я, особливо при зростанні потреби у медичному обслуговуванні через старіння населення.

Управління цими викликами вимагає комплексного підходу, включаючи політику стимулювання народжуваності, розвиток кваліфікованої робочої сили та привабливість країни для інвесторів і фахівців.

Розподіл населення за ознаками віку та статі (рис. 2.12) має значення для системи управління людськими ресурсами.

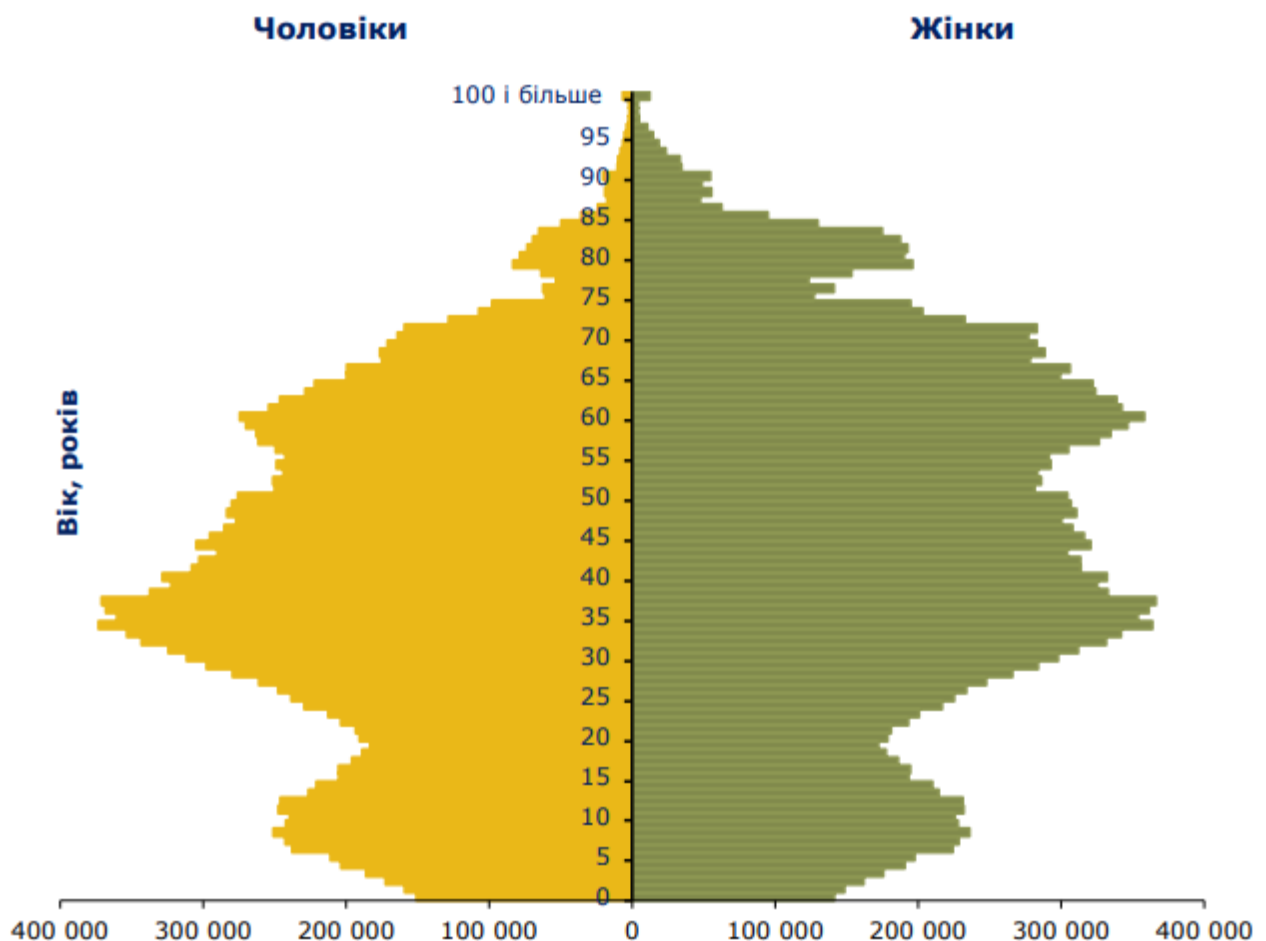


Рис. 2.12. Розподіл постійного населення України за ознакою статі та віком, осіб на 01.01.2022 р.

Джерело: [12].

Статистичні дані свідчать, що населення України переходить у вікову структуру, яка має значний вплив на різні аспекти суспільного життя. Зі старінням населення виникає суттєвий виклик у сфері економіки та соціальної інфраструктури. Зокрема, підвищення середнього віку впливає на продуктивність праці та призводить до збільшення витрат на систему охорони здоров'я.

У містах цей тренд може вплинути на розвиток міської інфраструктури та попит на різноманітні соціальні послуги. Збільшення кількості людей похилого віку ставить перед містами завдання забезпечення комфортних умов для проживання, а також збільшення попиту на житло, транспорт та соціокультурні події.

З іншого боку, молоде населення може стати джерелом енергії для розвитку інновацій і технологій. Молоді люди часто виявляють великий інтерес до новаторських ідей та можуть сприяти економічному піднесенню країни. Активність та інноваційний підхід можуть стати ключовими факторами для розвитку трудових ресурсів.

Людські ресурси класифікувати поділити за ознаками робочої сили (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Робоча сила України в системі управління людськими ресурсами, тис. осіб

Рік	2019	2020	2021
1	2	3	4
Робоча сила			
у віці 15-70 років	18066,0	17589,5	17321,6
у працездатному віці	17381,8	16917,8	16666,8
Зайняте населення			
у віці 15-70 років	16578,3	15915,3	15610,0
у працездатному віці	15894,9	15244,5	14957,3
Безробітне населення (за методологією МОП)			
у віці 15-70 років	1487,7	1674,2	1711,6
у працездатному віці	1486,9	1673,3	1709,5
Особи, які не входять до складу робочої сили			
у віці 15-70 років	10430,5	10724,8	10718,3
у працездатному віці	6114,7	6312,6	6254,9
Рівень участі населення в робочій силі			
<i>відсотків до всього населення відповідної вікової групи</i>			
у віці 15-70 років	63,4	62,1	61,8

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
у працездатному віці	74,0	72,8	72,7
Рівень зайнятості <i>відсотків до всього населення відповідної вікової групи</i>			
у віці 15-70 років	58,2	56,2	55,7
у працездатному віці	67,6	65,6	65,3
Рівень безробіття <i>відсотків до робочої сили відповідної вікової групи</i>			
у віці 15-70 років	8,2	9,5	9,9
у працездатному віці	8,6	9,9	10,3

Джерело: [12].

За наданою таблицею можна сформулювати висновок, що робоча сила в Україні демонструє тенденцію до поступового скорочення з роками, а саме, від 2019 року до 2021 року вона втратила 744,4 тис. осіб. Суттєве зниження рівня участі населення у робочій силі свідчить про те, що у зростаючій кількості осіб віком від 15 до 70 років відсутній інтерес чи можливість займатися працею.

Падіння рівня зайнятості в основному відбувається серед людей, які є працездатними, що ще раз підкреслює зменшення зацікавленості в праці серед цільової вікової групи. Збільшення рівня безробіття (рис. 2.13) стає явищем, що охоплює як молодший, так і старший контингент, що є важливим аспектом, що впливає на працевлаштування в різних вікових групах.

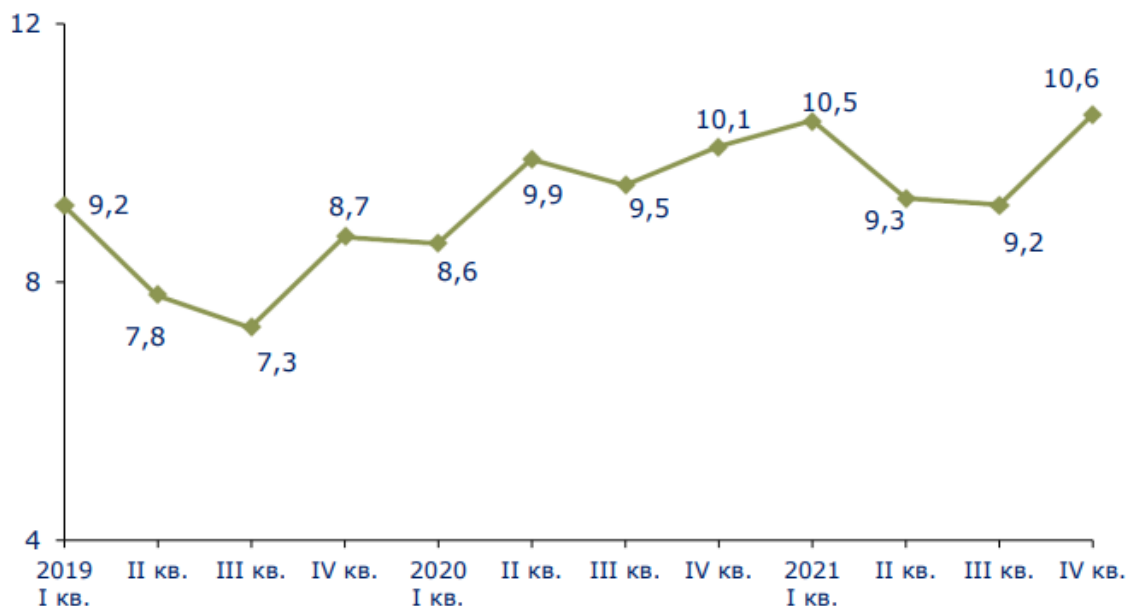


Рис. 2.13. Рівень безробіття населення України віком 15-70 років (відсотків до робочої сили відповідного року)

Джерело: [12].

Рівень безробіття населення України віком від 15 до 70 років у кінці 2021 року на рівні 10,6% вказує на відсоток осіб у віці від 15 до 70 років, які активно шукають роботу та готові працювати, від загальної кількості робочої сили у цьому віковому діапазоні. Це число відображає частку економічно активного населення, яке не зайнято протягом відповідного періоду. У конкретному випадку, якщо рівень безробіття становить 10,6%, це означає, що близько 10,6% осіб у віці від 15 до 70 років знаходяться без роботи та активно шукають її відносно загальної кількості працездатного населення у цьому віковому діапазоні.

Цей показник є важливим для визначення стану ринку праці та економічного благополуччя, а також вказує на те, наскільки успішно країна забезпечує працевлаштування свого населення. Велике значення має також динаміка цього показника та його порівняння з попередніми роками. З урахуванням того, що на початок 2019 року рівень безробіття становив 9,2%, можливо визначити тенденції його зростання, що свідчить про погіршення ситуації на ринку праці протягом цього періоду.

Такий ріст викликаний різними факторами, такими як економічні труднощі, кризові ситуації пов'язані із COVID-19, втрати робочих місць у певних галузях економіки або зміни в структурі зайнятості. Зокрема, події, такі як економічні спади, політичні нестабільності та зовнішні фактори завжди впливають на рівень безробіття.

Зростання безробіття в Україні до початку війни також вказує на проблеми в сфері соціального захисту, що потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних цифрових програм працевлаштування.

Цифрові програми працевлаштування – це онлайн-платформи, які допомагають людям знайти роботу, їх можливо розподілити на 5 груп (рис.): платформи для пошуку роботи (Djinni – платформа для пошуку роботи в ІТ-сфері, Rabota.ua та Work.ua – платформи для пошуку роботи в Україні, LinkedIn: платформа для пошуку роботи та розвитку кар'єри); платформи для фрілансу (Freelancehunt, Kwork – платформи для фрілансу в Україні, Fiverr, Upwork –

платформи для фрілансу у світі); платформи для онлайн-рекрутингу (HeadHunter – платформа для онлайн-рекрутингу в Україні, Moikrug: платформа для онлайн-рекрутингу в Росії та Україні, Indeed – платформа для онлайн-рекрутингу в світі, Glassdoor – платформа для онлайн-рекрутингу та відгуків про роботодавців); платформи для онлайн-освіти (Prometheus: платформа для онлайн-курсів українською мовою, Coursera, edX, Udemu – платформи для онлайн-курсів англійською мовою); платформи для розвитку кар'єри (CareerFoundry – платформа для розвитку кар'єри в IT-сфері, SkillShare – платформа для розвитку кар'єри в різних сферах, Masterclass – платформа для розвитку кар'єри в творчих сферах).

Перевагами цифрових програм працевлаштування є доступність 24/7 з будь-якого місця, вони пропонують широкий спектр вакансій у різних сферах та дозволяють швидко і легко знайти роботу, а роботодавцям знайти кваліфікованих кандидатів

Проте, цифрові програми працевлаштування мають і деякі недоліки, які визначаються високою конкуренцією за вакансії, потребою знання комп'ютера та Інтернету. Крім того, завжди присутня можливість шахрайства, тобто ризик шахрайства з боку роботодавців або кандидатів.

В системі розвитку суспільства зайнятість і безробіття формують рівень життя населення за рахунок доходів (табл. 2.9). А зміни у структурі доходів впливають на мотиваційні механізми, стратегії залучення та утримання працівників, а також на формування корпоративних культур.

Таблиця 2.9

Доходи населення України в системі розвитку суспільства

	2019	2020	2021
1	2	3	4
Середньомісячний наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	5762	6224	7168
<i>до попереднього року, відсотків</i>	118,3	108,0	115,2
Середньомісячний реальний наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	5340	6060	6552
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	10497	11591	14014
<i>до попереднього року, відсотків</i>	118,4	110,4	120,9

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Індекс реальної заробітної плати до попереднього року, <i>відсотків</i>	109,8	107,4	110,5
Середній розмір місячної пенсії пенсіонерів на кінець року, <i>грн</i>	3083,0	3507,5	3991,5
Середній розмір допомоги громадянам, яких виявлено та які перебувають на обліку суб'єкта, що надає соціальні послуги, у розрахунку на одну особу, <i>грн</i>			
грошової	2673,8	2884,0	2528,8
натуральної	293,6	356,1	497,0

Джерело: [12].

Ефективність системи управління людськими ресурсами в організації значною мірою залежить від економічного контексту країни, включаючи розподіл доходів населення. Адаптація управління людськими ресурсами країни до змін у соціально-економічному середовищі є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності персоналу компанії.

Статистичні дані (табл. 2.9) демонструють зменшення низькодохідних груп населення у період 2019-2021 роки, спостерігається зниження відсотка населення з доходами до 3000,0 грн з 10,7% у 2019 році до 4,5% у 2021 році. Відбувається зростання середніх та вищих за середній дохідний рівень груп: Відбулося значне збільшення частки населення з доходами понад 6000,1 грн, зокрема з 7,9% до 10,1% у групі «7000,1–8000,0 грн» та з 3,0% до 6,1% у групі «понад 12000,0 грн». Квінтільний коефіцієнт, що відображає співвідношення загальних доходів найбільш та найменш забезпечених 20% населення, залишався незмінним протягом трьох років – 3,5 рази. В загальній чисельності населення частка населення категорії «найменш забезпечені» склала 40%., що свідчить про необхідність зосередження на поліпшенні рівності та інклюзивності в рамках стратегій управління людськими ресурсами.

Таким чином, за період 2019-2021 роки в Україні відбулася зміна мотиваційних механізмів в системах управління людськими ресурсами та персоналом. Збільшення частки населення у вищих доходних групах свідчить про підвищення рівня життя та вимагає від організацій перегляду своїх мотиваційних механізмів. Особлива увага приділяється не тільки фінансовим, а

й нефінансовим формам мотивації, таким як розвиток кар'єри, навчання та розвиток компетенцій.

Ситуація, що склалася в Україні на ринку праці, вимагала і вимагає стратегії залучення та утримання талантів. Зростання доходів спонукає компанії до розробки більш конкурентоспроможних пропозицій для привабливості та утримання висококваліфікованих працівників. Це означає необхідність інвестицій у корпоративну культуру, робоче середовище та соціальні пакети.

Таким чином, динаміка доходів населення України має значний вплив на розвиток систем управління людськими ресурсами та управління персоналом. Адаптація до змін у соціально-економічному середовищі, перегляд мотиваційних механізмів, зосередження на залученні та утриманні талантів, а також розвиток корпоративних культур є ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій в Україні.

Врахування змін у доходах та соціальних настроях населення сприяє формуванню гнучких корпоративних культур, здатних адаптуватися до зовнішніх змін та відповідати очікуванням співробітників.

Тенденція зростання середньомісячного рівня наявного доходу супроводжується приростами номінальної та реальної заробітної плати (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Приріст номінальної та реальної заробітної плати (відсотків до попереднього року)

Джерело: [12].

В контексті забезпечення доходів для населення, в Україні реалізуються різні програми соціальної підтримки: допомога на дітей, допомога малозабезпеченим сім'ям, допомога особам з інвалідністю, допомога у зв'язку з непрацездатністю та у зв'язку з безробіттям, допомога внутрішньо переміщеним особам.

В системі управління людськими ресурсами та управління кадрами важливе значення відіграє соціальна підтримка, яка виступає інструментом підвищення мотивації та продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення морального духу, зниження рівня стресу, підвищення лояльності та покращення іміджу компанії.

Важливим фактором забезпечення соціальної підтримки є її наявність як з боку держави, так і з боку компанії роботодавця. Існує багато способів, якими компанії можуть надавати соціальну підтримку своїм працівникам, серед яких: програми допомоги працівникам, програми збалансування роботи та особистого життя, програми оздоровлення та профілактики, програми розвитку та навчання, створення позитивної та інклюзивної робочої атмосфери. Інвестування в соціальну підтримку працівників може принести багато вигід як для компаній, так і для самих працівників.

Наразі, в Україні відбувається модернізація системи соціальної підтримки населення України. «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» – проєкт, який реалізує Міністерство соціальної політики України за підтримки Світового банку. Мета проєкту – сприяння успішному здійсненню соціальних реформ, спрямованих на зменшення бідності та підвищення соціального захисту найуразливіших груп населення. У рамках проєкту удосконалюються процеси надання соціальної допомоги, покращується адміністрування соціальних виплат і послуг, стимулюється розвиток сімейних форм виховання та соціальна підтримка дітей-сиріт і сімей з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах». [13]

HR-технології відіграють значну роль у наданні соціальної підтримки працівникам. Програми підтримки працівників реалізуються за допомогою платформ онлайн-консультування, мобільних додатків для підтримки психічного

здоров'я тощо. Програми збалансування роботи та особистого життя реалізуються за допомогою платформ для гнучкого графіка роботи, інструментів для віддаленої роботи та програм (додатків) догляду за дітьми. З метою оздоровлення та профілактики працівників також використовують мобільні додатки для здорового способу життя, програми онлайн-фітнесу та програми з профілактики захворювань. З метою розвитку та навчання системи HR використовують платформи онлайн-навчання, програми менторства, програми розвитку лідерських якостей. Для створення позитивної та інклюзивної робочої атмосфери використовують платформи для анонімного зворотного зв'язку, інструменти для моніторингу мікроклімату в колективі, програми з розвитку інклюзивності. Перевагами використання HR-технологій для соціальної підтримки: є доступність, зручність, конфіденційність, ефективність та можливість масштабування.

Слід зазначити, що особливої ваги цифрові технології набули у період війни, коли з'явилися особливі потреби населення у забезпеченні життєстійкості. Реалізацію таких потреб забезпечило Міністерство соціальної політики України через програму формування територіальних центрів життєстійкості, послугами яких можуть скористатися мешканці громади та тимчасово переселені особи (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Модель забезпечення життєстійкості

Джерело: [14].

Модель забезпечення життєстійкості можливо спроектувати на рівень окремої компанії і розглядати як модель реалізації спектру послуг психосоціальної підтримки. Дана модель на рівні окремої компанії може бути суттєво підсилена за рахунок створення відповідних чат-ботів (накшталт Woebot, Wysa, Koko) [15].

Розподіл доходів населення є важливим індикатором для розробки і адаптації стратегій управління людськими ресурсами і персоналом. Зміни в доходах населення впливають на рівень мотивації співробітників, їхнє задоволення роботою та, як наслідок, на продуктивність праці. До війни в Україні спостерігалось покращення ситуації із розподілом доходів населення (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Розподіл населення України за рівнем доходів

	2019	2020	2021
Розподіл населення (%) за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у місяць, грн до 3000,0	10,7	8,3	4,5
3000,1–4000,0	19,2	17,8	11,2
4000,1–5000,0	20,6	21,6	15,8
5000,1–6000,0	16,6	17,6	17,7
6000,1–7000,0	10,4	11,5	14,2
7000,1–8000,0	7,9	7,9	10,1
8000,1–9000,0	4,6	5,1	7,9
9000,1–10000,0	3,2	2,8	6,4
10000,1–11000,0	2,3	2,2	3,7
11000,1–12000,0	1,5	1,8	2,4
понад 12000,0	3,0	3,4	6,1
Співвідношення загальних доходів найбільш та найменш забезпечених 20% населення (квінтільний коефіцієнт фондів), разів	3,5	3,5	3,5
Частка загальних доходів 40% найменш забезпечених в усіх загальних доходах населення, відсотків	24,4	24,7	24,7

Джерело: [12].

Використання даних про відсотковий розподіл населення за рівнем доходів дозволяє виявити тенденції та зміни у соціально-економічному середовищі. Аналіз квінтільного коефіцієнта фондів і частки доходів найменш забезпечених верств допомагає оцінити рівень економічної нерівності та її вплив на управління людськими ресурсами.

Статистичні дані свідчать, що за 2019-2021 роки відбувалося зменшення частки населення з низьким рівнем доходів (до 3000,0 грн) і зростання частки середньо та вищедоходних груп. Це зміщення свідчить про покращення економічного становища населення та вимагає адаптації стратегій мотивації та винагороди в компаніях. Незмінність коефіцієнта на рівні 3,5 рази вказує на стабільність економічної нерівності. Організаціям потрібно звертати увагу на політики внутрішньої справедливості та рівності, а також на програми корпоративної соціальної відповідальності.

Стабільність частки доходів 40% найменш забезпечених показує, що покращення у розподілі доходів не однаково впливає на всі верстви населення. Це підкреслює необхідність розробки цілеспрямованих програм для підвищення задоволеності та лояльності співробітників на всіх рівнях.

За результатами аналізу розподілу населення за рівнем доходів в Україні, можливо зробити висновок, що компаніям необхідно реформувати свої системи винагород, зробивши акцент на справедливості та прозорості винагород, і враховувати зростаючі очікування співробітників у вищих доходних групах.

Зміни в доходах населення впливають та формують ринок праці, змінюючи очікування кандидатів та спричиняючи необхідність впровадження більш привабливих умов праці, корпоративної культури та кар'єрного росту.

Таким чином, динаміка доходів населення України має важливе значення для розробки та адаптації стратегій управління людськими ресурсами та управління персоналом. Зміщення доходних груп, стабільність економічної нерівності, та частка доходів найменш забезпечених населення вимагають від компаній більш гнучких, справедливих та інклюзивних підходів до управління персоналом.

Розподіл населення за доходами можливо розглядати проекційним відображенням функціонування систем управління людськими ресурсами та управління персоналом. Адже ці дві системи впливають на рівень доходів за рахунок функціонування таких складових як: система винагород, можливість кар'єрного зростання, розвиток та навчання. З іншого боку, процеси рекрутингу та відбору, дискримінація на ринку праці і соціальна мобільність формують

системи управління людськими ресурсами та управління персоналом. Крім того, функціонування цих двох систем здійснює вплив на формування соціальних нерівностей, які проявляються у рівні заробітної плати, розподілі багатства, доступі до освіти та охорони здоров'я.

Важливу роль у розвитку цифрових та HR технологій відіграв Інтернет, забезпечуючи безперервний доступ до інноваційних інструментів і платформ для управління людськими ресурсами. До війни та під час війни в Україні стрімко зростала чисельність користувачів Інтернету (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Розподіл користувачів Інтернету за метою користування в Україні (відсотків до населення, яке повідомило, що користувалося послугами Інтернету)

Джерело: [12].

Цифровізація процесів в HR сфері, спричинена широким розповсюдженням Інтернету, означає автоматизацію рутинних задач, ефективнішу обробку даних і поліпшення взаємодії з персоналом. Інтернет не тільки спрощує набір персоналу через онлайн-платформи для пошуку роботи та соціальні мережі, але й відкриває нові можливості для навчання та розвитку співробітників через онлайн-курси, вебінари та електронні тренінги. Крім того, впровадження цифрових інструментів HR аналітики дозволяє керівникам краще розуміти потреби своїх команд, оптимізувати робочі процеси та формувати більш ефективну корпоративну культуру. Таким чином, Інтернет стає ключовим фактором у трансформації управління людськими ресурсами, сприяючи створенню більш гнучких, відкритих і інноваційних систем управління персоналом.

Аналізуючи довоєнний стан сфери управління людськими ресурсами в Україні можливо виділити Переваги, недоліки, виклики та можливості (рис. 2.17).

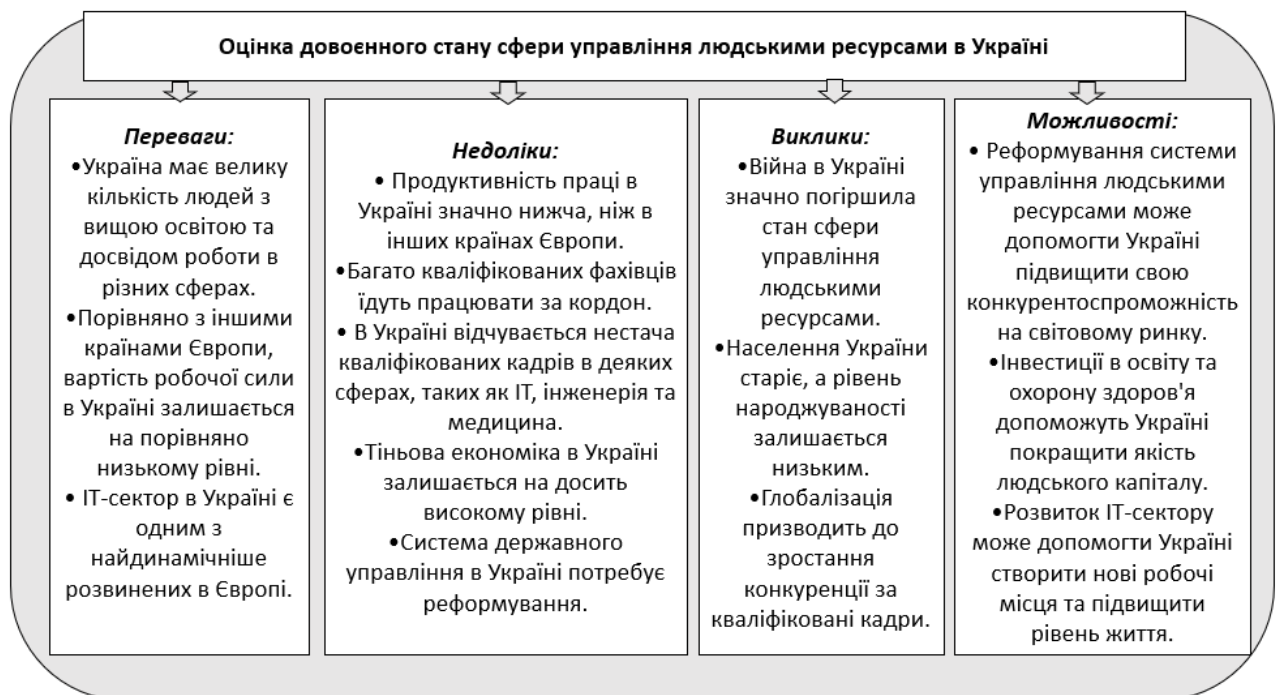


Рис. 2.17. Оцінка довоєнного стану сфери управління людськими ресурсами в Україні

Джерело: сформовано автором.

У випадку узагальнення взаємозв'язку сфер управління людськими ресурсами та управління персоналом, можливо глибше зрозуміти основні напрямки їх розвитку та потенційні можливості для підвищення їх ефективності.

До війни український ринок праці характеризувався високим рівнем конкуренції за таланти, особливо у сфері ІТ та інших високотехнологічних галузях. Організаціям доводилося інвестувати значні ресурси в розвиток стратегій залучення та утримання співробітників. Сфера управління людськими ресурсами активно впроваджувала новітні технології та цифрові інструменти для оптимізації процесів набору, оцінки та розвитку персоналу. Це сприяло підвищенню продуктивності HR-відділів та поліпшенню якості управління персоналом.

Перед війною в Україні спостерігалася тенденція до зміцнення корпоративної культури та розвитку бренду роботодавця як важливих елементів стратегії залучення та утримання талантів. Велика увага приділялася створенню інклюзивного та мотивуючого робочого середовища. Організації активно інвестували в програми навчання та розвитку співробітників, розуміючи важливість постійного професійного зростання для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Незважаючи на позитивні тенденції, до початку війни українські компанії відчували нестачу висококваліфікованих кадрів у деяких галузях, потребу в адаптації до швидкозмінних технологічних та економічних умов, а також необхідність подолання бюрократичних бар'єрів у веденні бізнесу.

Аналіз довоєнного стану управління людськими ресурсами та персоналом в Україні підкреслює значний потенціал для подальшого розвитку та модернізації цих сфер. Необхідно провести реформу системи державного управління (зменшити бюрократію, підвищити рівень прозорості, боротися з корупцією), інвестувати в освіту та охорону здоров'я (покращити доступ до освіти та охорони здоров'я, підвищити кваліфікацію робочої сили, створити надійного соціального захисту), розвивати ІТ-сектор (створити сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, підготувати кваліфіковані кадри, залучити інвестиції), боротися із

тіньовою економікою (створити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове навантаження на бізнес, посилити контроль за дотриманням податкового законодавства).

Реалізація цих рекомендацій допоможе Україні покращити стан сфери управління людськими ресурсами та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Водночас, враховуючи наслідки війни, для подолання нових викликів необхідно буде зосередити зусилля на адаптації стратегій управління персоналом до змінених умов, використовуючи досвід та навички, набуті до конфлікту.

2.3. Механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства

Задля ефективного управління економічними системами, розробки дієвої економічної та справедливої політики, розуміння проблем, можливості прогнозування економічних явищ та розвитку науки, в цілому, важливо досліджувати різного роду економічні механізми розвитку та управління економічними системами. Відповідні дослідження дозволяють краще зрозуміти, як функціонують економічні системи, і як можна ними управляти більш ефективно, що може призвести до більш стійкого економічного зростання, підвищення добробуту людей та кращого розподілу ресурсів. Важливим результатом таких досліджень є можливість розробляти більш ефективну економічну політику, спрямовану на стимулювання економічного зростання, боротьбу з бідністю, захист довкілля, задоволення потреб людей та інші важливі цілі.

Науковці та дослідники сфери управління та адміністрування працюють над тим, щоб краще зрозуміти причини економічних проблем, таких як безробіття, інфляція, економічні кризи та допомогти в розробці політики, спрямованої на вирішення цих проблем. Дослідження економічних механізмів розвитку та управління дозволяють краще прогнозувати економічні явища, передбачати економічні кризи, курси валют, ціни та інше, що допомагає людям та організаціям краще підготуватися до цих явищ та мінімізувати їхні негативні

наслідки. В цілому, це може призвести до нових винаходів та теорій, які допоможуть нам краще зрозуміти, як функціонує економіка та сфера управління персоналом, зокрема.

Категорію «економічний механізм» у своїх дослідженнях науковці визначають по різному. Амбросов В.Я. та Полозова Т.В. пояснюють цю категорію через сукупність форм, методів, інструментів та факторів функціонування економічної системи [16; 17].

Чухно А. у своїх дослідженнях характеризує «господарський механізм – це органічна складова економічної системи; функціональна сторона виробничих відносин; спосіб організації та управління виробництвом з притаманними йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науковотехнологічні принципи й відносини в інтересах задоволення потреб як кожного господарюючого суб'єкта, так і суспільства в цілому» [18]

Логвіненко Б.І. характеризує економічний механізм узгодження рішень в системі управління зосереджується на його меті, яка полягає у діагностиці «поведінки економічних агентів та забезпечення координації процесів горизонтального та вертикального узгодження рішень на підприємствах» [19].

Корсікова Н.М. визначає «організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності, як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень» [20].

Стегней М.І. наголошує на тому, що «будь-який економічний механізм існує як відкрита система на підставі взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [21.]

Таким чином, відслідковується відсутність єдиного підходу до визначення категорії «економічний механізм», що з одного боку унеможливорює об'єктивність узагальнень, проте значно розширює можливості його економічного обґрунтування та застосування в сфері управління персоналом.

Можливо узагальнити, що більшість дослідників сфери економіки та управління, характеризують категорію «економічний механізм» через

сукупність методів, принципів, факторів, інструментів, форм функціонування економічних явищ і процесів.

Для визначення економічного механізму *трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства*, важливим є конкретизувати сукупність взаємовідносин яку він представляє, його забезпечення, фактори, інструменти та принципи (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства

Джерело: авторська розробка.

Механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства – це складна управлінська система взаємозв’язків між державою, роботодавцями та фактичними і потенційними працівниками, що потребує нормативно-правового та інституційного забезпечення, перебуває під впливом екзогенних та ендогенних факторів і базується на використанні цифрових інструментів інноваційного розвитку. Дія даного механізму спрямована на регулювання системи управління персоналом на рівні окремої компанії та регулювання ринку праці в цілому. Основним принципом даного механізму визначено людиноцентричність, що розкривається у підвищенні гнучкості та автономії, персоналізації досвіду, розвитку нових компетенцій,

підтримці психічного здоров'я та благополуччя, створенні середовища сприятливого для інновацій, підвищенні етичної відповідальності.

Підвищення гнучкості та автономії полягає у наданні працівникам більшого контролю над своїм часом, робочим місцем та способом роботи., а також впровадженням нових форм роботи, таких як віддалена робота, гнучкий графік роботи та проектна робота.

Персоналізація досвіду полягає у використанні даних для кращого розуміння потреб та вподобань працівників, а також застосуванні персоналізованих підходів до навчання та розвитку, підбору персоналу та управлінню кар'єрою.

Розвиток нових компетенцій забезпечується шляхом навчання працівників новим навичкам, необхідним для роботи в цифровій економіці, таким як цифрова грамотність, аналітика даних, критичне мислення та креативність. Також створення середовища, де працівники можуть вільно генерувати та втілювати нові ідеї.

Підтримка психічного здоров'я та благополуччя забезпечується за рахунок запровадження програм з підтримки психічного здоров'я та благополуччя працівників, створення середовища, де працівники відчувають себе цінними, шанованими та мають можливість рости та розвиватися.

Створення середовища, що сприятливе для інновацій забезпечується шляхом заохочення культури інновацій та прийняття ризиків, створення середовища, де працівники можуть вільно генерувати та втілювати нові ідеї.

Підвищення етичної відповідальності формується за рахунок забезпечення відповідального та етичного використання HR-технологій, захисту персональних даних працівників.

За рахунок реалізації всіх вищезгаданих напрямків принципу людиноцентричності можливо забезпечити підвищення рівня залученості та продуктивності працівника, зниження рівня вигорання та плинності кадрів, збільшення лояльності працівників та покращення конкурентоспроможності компанії.

Впровадження принципу людиноцентричності ставить перед компаніями ряд викликів:

- необхідність зміни організаційної культури та поведінки;
- забезпечення відповідності нормативним вимогам;
- необхідність інвестувати в нові технології та інфраструктуру, у розвиток персоналу.

Для успішного втілення засад людиноцентричності в систему управління персоналом компанії доцільно розробити чітку стратегію впровадження всіх засад людиноцентричності, залучити всі зацікавлені сторони, забезпечити відповідне навчання та підтримку працівників та постійно відстежувати й оцінювати результати впровадження принципу людиноцентричності.

Принцип людиноцентричності системи управління персоналом відповідає основним засадам сталого розвитку, зокрема наступним: достойна праця та економічне зростання (ціль 8), соціальна справедливість, інклюзивність та скорочення нерівностей (ціль 10), охорона здоров'я та благополуччя (ціль 3), освіта та розвиток (ціль 4), відповідальне споживання та захист довкілля (ціль 12).

Людиноцентричний підхід до управління персоналом сприяє створенню гідних умов праці, що веде до підвищення мотивації та продуктивності працівників. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання та розвиток.

Людиноцентричний підхід фокусується на потребах та можливостях кожного працівника, незалежно від віку, статі, раси, етнічної приналежності, релігії чи інвалідності, що сприяє соціальній справедливості та інклюзивності в суспільстві.

Людиноцентричний підхід приділяє велику увагу охороні здоров'я та благополуччю працівників, що включає в себе створення безпечних та здорових умов праці, а також програм з підтримки психічного здоров'я та благополуччя.

Важливість освіти та розвитку працівників, що сприяє розвитку людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності економіки входять у основні аспекти розкриття людиноцентричного підходу.

I, нарешті, людиноцентричний підхід стимулює відповідальне ставлення до довкілля. Це може включати в себе впровадження програм з економії енергії та ресурсів, а також використання екологічно чистих технологій.

В системі управління персоналом існують складні та багатогранні взаємовідносини між трьома основними суб'єктами: держава, роботодавці, фактичні та потенційні працівники. Кожен із суб'єктів виконує своє навантаження (рис. 2.19).

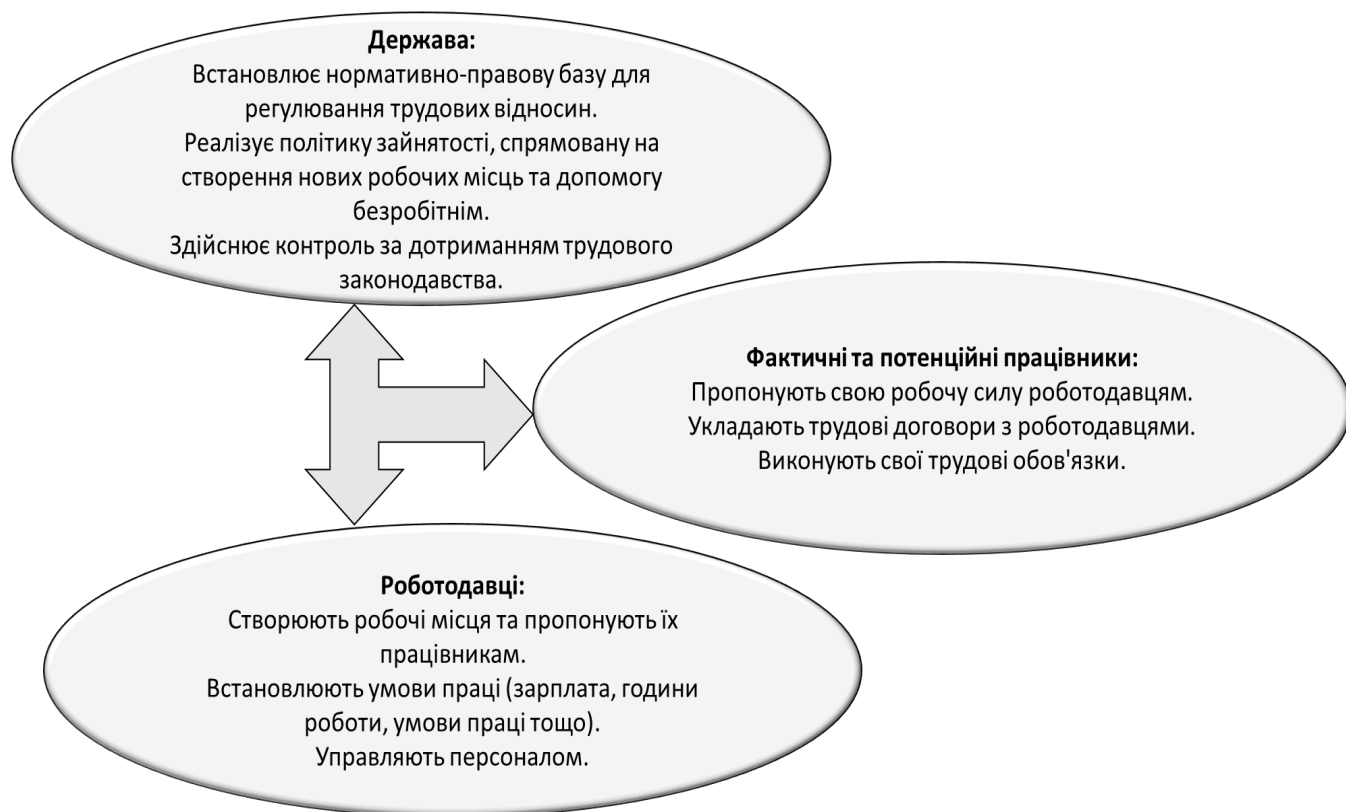


Рис. 2.19. Навантаження суб'єктів взаємовідносин в системі управління персоналом

Джерело: авторська розробка.

Суб'єкти взаємовідносин в системі управління персоналом взаємодіють між собою в рамках процесів пошуку та підбору персоналу, навчання та розвитку персоналу, оплати праці та створенні відповідних умов, забезпечення охорони праці та соціального захисту.

У рамках процесів пошуку та підбору персоналу держава виконує свої функції через служби зайнятості, роботодавці шукають та підбирають працівників, які відповідають їхнім потребам, а потенційні працівники шукають роботу, яка відповідає їхнім кваліфікаціям та інтересам.

У рамках процесів навчання та розвитку персоналу держава інвестує в освіту та профтехосвіту, щоб підготувати кваліфікованих працівників, роботодавці організовують навчання та розвиток своїх працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію, а працівники можуть самостійно навчатися та розвиватися, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Процеси оплати праці та створення належних умов праці вимагають від держави встановлення мінімальних стандартів оплати праці та визначення стандартів умов праці, а роботодавці та працівники домовляються про конкретні умови праці в трудовому договорі.

В межах процесів охорони праці держава встановлює норми та правила охорони праці, роботодавці зобов'язані забезпечити безпечні та здорові умови праці для своїх працівників. Держава гарантує соціальний захист працівників, наприклад, у випадку безробіття, травми на виробництві або пенсійного віку.

Ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати баланс інтересів всіх трьох суб'єктів. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку економіки та ринку праці. Роботодавці повинні бути конкурентоспроможними на ринку праці та пропонувати працівникам гідні умови праці. Працівники повинні мати можливість знайти роботу, яка відповідає їхнім кваліфікаціям та інтересам, а також отримувати справедливую оплату праці та гідні умови праці.

Важливим компонентом механізму трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства є нормативно-правове та інституційне забезпечення (рис. 2.20).

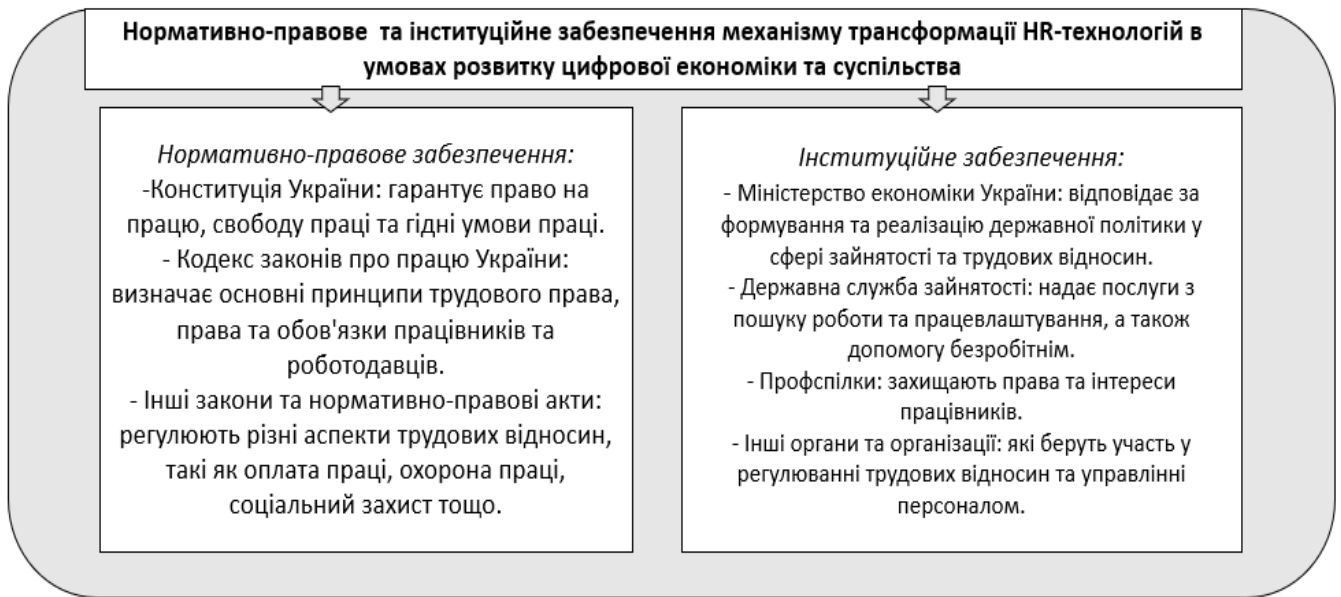


Рис. 2.20. Нормативно-правове та інституційне забезпечення механізму трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства

Джерело: авторська розробка.

Важливими складовими нормативно-правового та інституційного забезпечення системи управління персоналом також є система колективних договорів та угод, що регулюють трудові відносини на галузевому та регіональному рівнях, а також система соціального партнерства, яка передбачає співпрацю між державою, роботодавцями та профспілками з питань регулювання трудових відносин.

Ефективне нормативно-правове та інституційне забезпечення системи управління персоналом має сприяти:

- захисту прав та інтересів працівників;
- підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку;
- створенню нових робочих місць;
- зниженню рівня безробіття;
- підвищенню добробуту людей.

В Україні система управління персоналом постійно розвивається та вдосконалюється. Важливим завданням є приведення нормативно-правової бази

у відповідність до європейських стандартів, а також підвищення ефективності роботи інституцій, які відповідають за управління персоналом.

Інструментами механізму трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства можуть слугувати різні цифрові платформи (рис. 2.21).

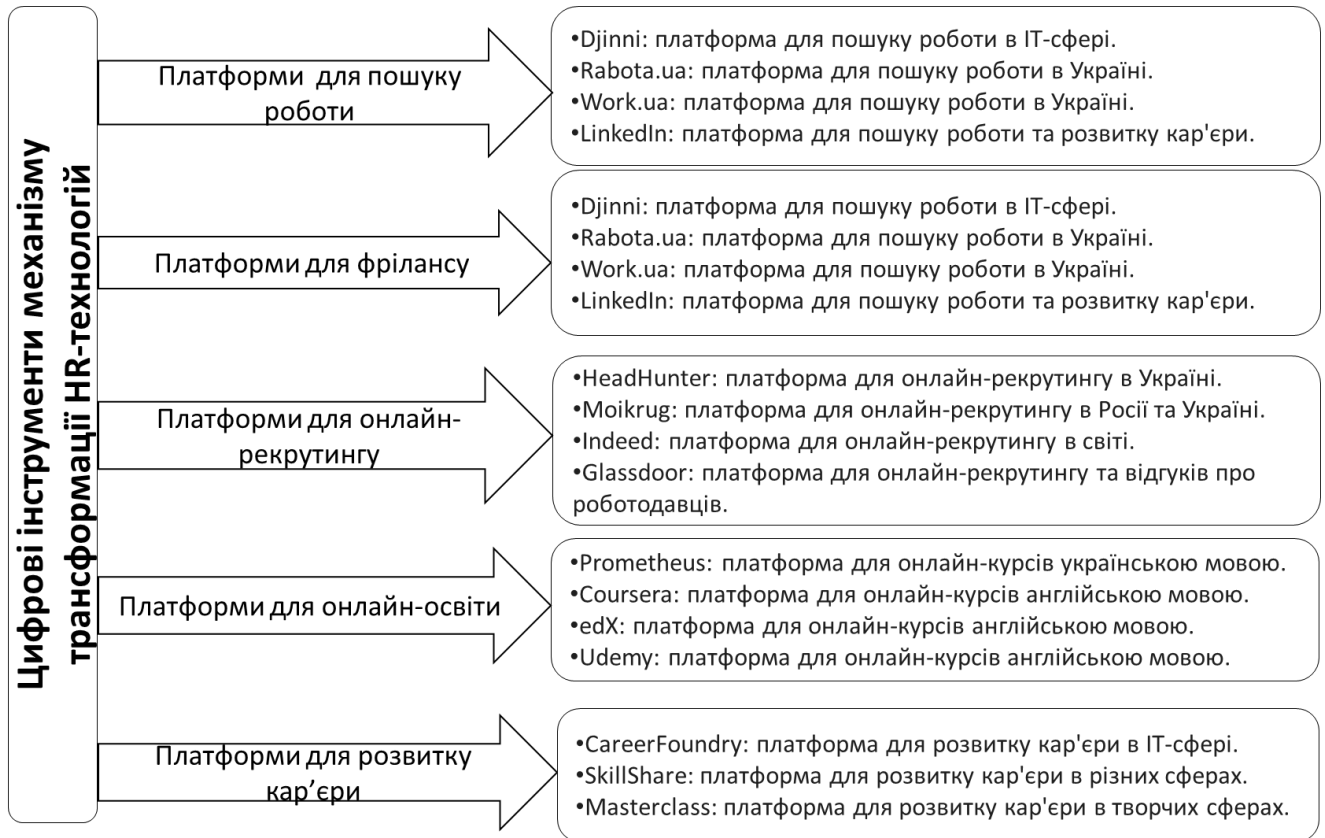


Рис. 2.21. Цифрові інструменти механізму трансформації HR-технологій

Джерело: авторська розробка

Використання цифрових інструментів стає все більш поширеним в системі управління персоналом. Це пов'язано з рядом переваг, які дають цифрові інструменти, зокрема: автоматизація Цифрові інструменти допомагають автоматизувати такі завдання, як пошук та підбір персоналу, оформлення документів, ведення кадрового обліку тощо, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях, швидше та ефективніше виконувати свою роботу. Все це може призводити до економії часу та коштів. Крім того, цифрові інструменти можуть допомогти HR-фахівцям сприяють до прийняття більш обґрунтованих рішень, що спираються на даних аналітики.

Використання цифрових інструментів допомагає краще розуміти потреби та інтереси працівників, а також створювати більш сприятливі умови праці.

Особливим інструментом механізму трансформації HR-технологій слід виділити блокчейн технології, які мають потенціал радикально трансформувати сферу управління людськими ресурсами (HR) в контексті швидкого розвитку цифрової економіки та суспільства. Блокчейн технології – це розподілена база даних або леджер, яка забезпечує збереження інформації в цифровому форматі в мережі, що складається з взаємопов’язаних блоків даних. Кожен блок містить певну кількість транзакцій або записів, і, щойно блок заповнюється, він ланцюжком з’єднується з попереднім блоком, формуючи таким чином блокчейн (рис. 2.22).

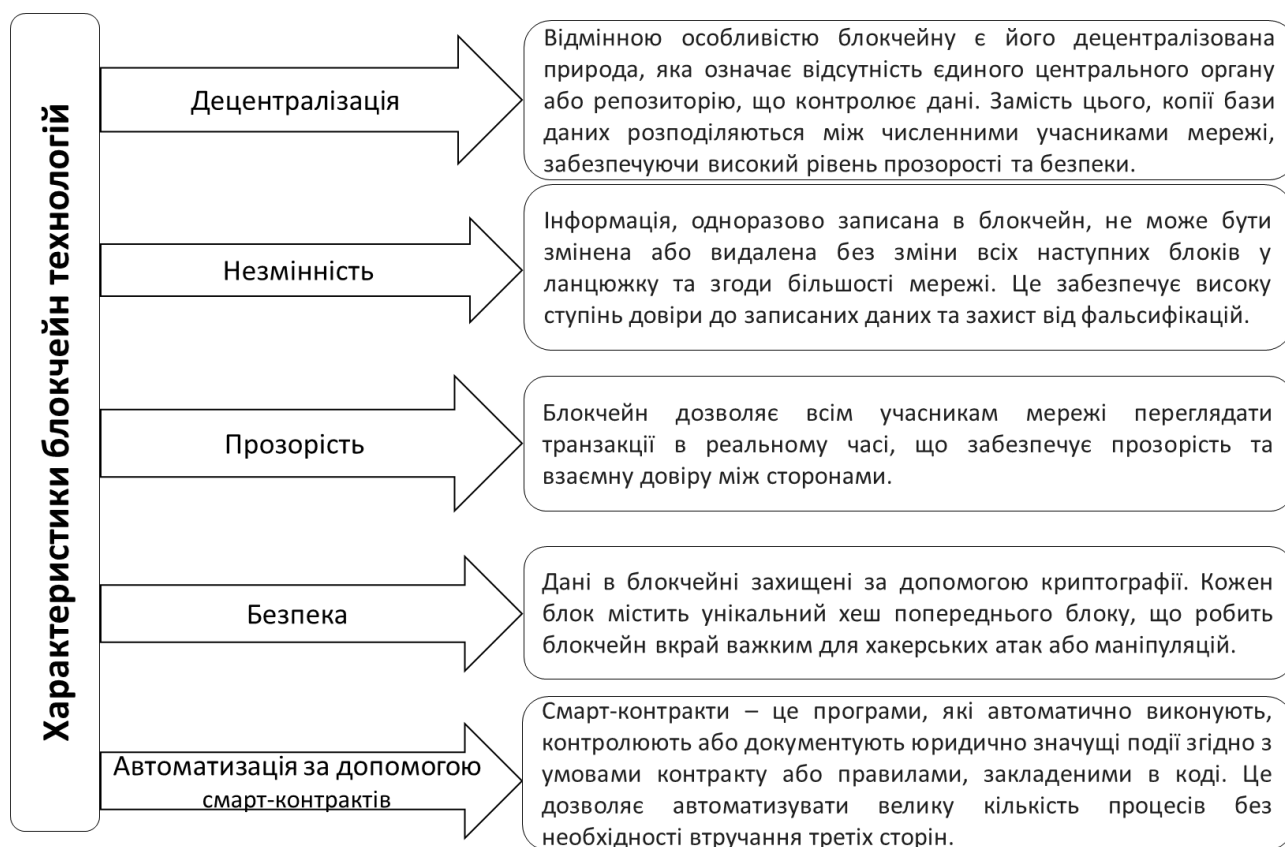


Рис. 2.22. Характеристики блокчейн технологій

Джерело: сформовано автором.

Блокчейн технології знаходять застосування в різних сферах, включаючи фінанси (криптовалюти, такі як Bitcoin та Ethereum), логістику, нерухомість, охорону здоров'я, вибори, управління правами на інтелектуальну власність та

багато інших областей, в тому числі і HR, де важливі безпека, прозорість та надійність зберігання даних.

Розвиток блокчейн технологій впливає на HR-технології наступним чином:

1. Верифікація ідентичності та перевірка біографічних даних. Блокчейн дозволяє безпечно зберігати та передавати особисті дані та резюме кандидатів, забезпечуючи легку та надійну верифікацію їх освіти, кваліфікації та досвіду роботи. Це зменшує час та витрати на перевірку інформації про кандидатів, забезпечуючи більшу прозорість та довіру між роботодавцями та працівниками.

2. Управління контрактами. Смарт-контракти на базі блокчейну можуть автоматизувати процеси укладення та виконання трудових контрактів, включаючи автоматичні виплати заробітної плати, бонусів, відшкодувань тощо. Це спрощує адміністративні процедури та знижує ризик помилок або шахрайства.

3. Прозорість та залученість. Блокчейн сприяє створенню прозорих систем оцінювання та винагородження працівників, де кожна транзакція чи дія фіксується та стає перевіреною. Це забезпечує високий рівень довіри та справедливості в оцінюванні внеску кожного співробітника.

4. Навчання та розвиток. Блокчейн може використовуватись для створення децентралізованих платформ для навчання та сертифікації, дозволяючи співробітникам зберігати та управляти своїми освітніми записами та досягненнями. Такі платформи можуть забезпечувати легкий доступ до перевірених даних для роботодавців та сприяти постійному професійному зростанню.

5. Міжнародні виплати. Використання блокчейну для міжнародних виплат може суттєво знизити витрати та час транзакцій, особливо у випадку виплат співробітникам або фрілансерам, які працюють в різних країнах. Така технологія забезпечує безпечні та прозорі перекази без необхідності великих комісій або затримок.

Таким чином, блокчейн технології пропонують значні переваги для сфери управління людськими ресурсами, включаючи підвищення ефективності, безпеки, прозорості та залученості. В умовах розвитку цифрової економіки та

суспільства, впровадження блокчейну може стати ключовим фактором трансформації HR-технологій, надаючи нові можливості для роботодавців та співробітників.

Враховуючи ці переваги, ймовірно, що використання цифрових інструментів в системі управління персоналом буде лише зростати в майбутньому. Однак це не означає, що система управління персоналом може повністю обійтися без цифрових інструментів.

Існують певні аспекти управління персоналом, які й надалі потребуватимуть людського втручання, зокрема: стратегічне планування, управління талантами, лідерство та мотивація. HR-фахівці повинні мати глибоке розуміння бізнесу, щоб розробити та впровадити ефективну стратегію управління персоналом. Виявлення, розвиток та утримання талантів – це складний процес, який також потребує людського досвіду та знань. HR-фахівці повинні вміти мотивувати та надихати працівників, щоб вони досягали найкращих результатів. Важливо налагоджувати та підтримувати позитивні відносини з працівниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами.

Рівень використання HR-технологій в різних країнах різний, проте він залежить від рівня розвитку економіки та технологій, від культури та цінностей, від наявності регулюючого нормативного забезпечення. Країни з розвиненою економікою та високим рівнем проникнення технологій, як правило, мають більше ресурсів для інвестування в HR-технології. Деякі національні культури більш сприйнятливі до інновацій та нових технологій, ніж інші та мають розроблене нормативно правове законодавство щодо впровадження таких технологій [22].

Світовим лідером у сфері HR-технологій можливо вважати США, де розташовані штаб-квартири багатьох провідних HR-технологічних компаній, таких як LinkedIn, Salesforce та Workday. Американські компанії активно інвестують в HR-технології та впроваджують інноваційні рішення.

Американська платформа соціальних мереж LinkedIn, яка використовується для пошуку роботи, рекрутингу та розвитку кар'єри має понад 830 мільйонів користувачів у 200 країнах світу. Американська компанія Workday

розробляє хмарне програмне забезпечення для управління людськими ресурсами, які використовують понад 30 000 організацій у 175 країнах світу.

Серед європейських країн лідрами у використанні HR-технологій є Німеччина, Швеція та Нідерланди. Ці країни мають високий рівень розвитку економіки та технологій, а також сприятливе регуляторне середовище для використання HR-технологій.

Деякі азійські країни, такі як Сінгапур, Китай та Південна Корея, також роблять значні кроки у впровадженні HR-технологій. Ці країни мають динамічно розвиваючі економіки та все більше інвестують в інновації.

Розробкою хмарного програмного забезпечення для управління людськими ресурсами успішно займається також німецька компанія SAP SuccessFactors, результатами якої користується понад 8000 організацій у 180 країнах світу.

Таким чином, ймовірно, що в майбутньому система управління персоналом буде заснована на поєднанні цифрових інструментів та людського досвіду. Цифрові інструменти допоможуть автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність та приймати більш обґрунтовані рішення. Це поєднання цифрових інструментів та людського досвіду допоможе створити більш ефективну та результативну систему управління персоналом.

Слід зазначити, що при виборі HR-технологій важливо враховувати такі фактори, як розмір та бюджет компанії, Потреби та цілі, легкість використання та інтеграції. Невеликі компанії можуть не мати ресурсів для впровадження складних та дорогих HR-технологій, які повинні відповідати потребам та цілям компанії в управлінні людськими ресурсами. HR-технології повинні бути простими у використанні та легко інтегруватися з іншими системами, які використовуються компанією [23].

Використання цифрових інструментів в системі управління персоналом призводить до формування нових тенденцій цифровізації та HR-трендів (рис. 2.23)



Рис. 2.23. Формування нових тенденцій цифровізації та HR-трендів в системі управління персоналом

Джерело: сформовано автором на підставі [23; 24].

Для характеристики факторів впливу функціонування та розвитку механізму трансформації HR-технологій можливо розглядати рівень окремої компанії та децентралізований територіальний рівень.

Щодо окремої компанії, то систему факторів впливу описано у багатьох працях, зокрема М. Д. Ведернікова, Л. В. Волянської-Савчук, В. А. Клімаса, А. Ю. Конопко (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Фактори впливу на систему управління персоналом

Джерело: [23].

Характеризуючи фактори функціонування та розвитку механізму трансформації HR-технологій на децентралізованому територіальному рівні, можливо згадати про екзогенні та ендогенні передумови формування системи управління трудовими ресурсами, що формують відповідні фактори впливу. Ендогенні фактори пов'язані із попередньо встановленими закономірностями на ринку праці України (зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки) та в межах окремої компанії (традиції, внутрішні вимоги корпоративної етики тощо). Екзогенні фактори пов'язані із міжнародним досвідом розвитку HR-менеджменту та HR-технологій, на підставі якого вітчизняні компанії повинні адаптувати свої HR-практики до міжнародних стандартів.

Таким чином, сучасні HR-тренди роблять акцент на інноваціях та технологіях, що є запорукою успіху компаній у майбутньому.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства можливо сформулювати наступні висновки:

1. Систему управління персоналом (HRM – Human Resource Management) можливо розглядати як комплекс заходів, спрямований на ефективне використання людського потенціалу організації, який охоплює процеси планування персоналу, відбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління заробітною платою, кадровий облік. Система управління персоналом є частиною більш загальної системи управління організацією, яка спрямована на забезпечення ефективної роботи організації за рахунок ефективного використання її людського потенціалу.

2. Сфера управління людськими ресурсами та сфера управління персоналом характеризуються взаємодоповненням та взаємозалежністю. Сфера управління персоналом забезпечує основу для ефективної роботи управління людськими ресурсами, виконуючи важливу роль у забезпеченні організаційних та правових основ роботи з кадрами. Водночас, управління людськими ресурсами доповнює та розширює цю основу, вносячи стратегічний вимір у кадрову політику організації. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на виконання стратегічних цілей управління людськими ресурсами. З іншого боку, стратегічне планування та розвиток кадрового потенціалу, яке проводиться в рамках управління людськими ресурсами, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом на оперативному рівні. Взаємозв'язок між сферами управління людськими ресурсами та управління персоналом є взаємодоповнюючим і взаємозалежним, де кожна сфера вносить свій вклад у загальний успіх організації через ефективне управління її людським капіталом.

3. На розвиток системи управління людськими ресурсами та HR-технологій в Україні вплинули ряд факторів та передумов екзогенного та ендогенного характеру. Ендогенні передумови пов'язані із попередньо встановленими закономірностями розвитку економіки та змінами на ринку праці України. Зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання

конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки стали вимагати від влади перегляду питань управління людськими ресурсами та вирішення демографічних проблем, а від компаній – підвищення ефективності управління персоналом. Це, в свою чергу, стимулювало розвиток HR-технологій, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом та людським капіталом. Екзогенні передумови пов’язані із міжнародним досвідом розвитку HR-менеджменту та HR-технологій. Україна є частиною глобальної економіки, тому вітчизняні компанії повинні адаптувати свої HR-практики до міжнародних стандартів. Це також сприяє розвитку HR-технологій, оскільки українські компанії все частіше використовують досвід провідних світових компаній.

4. Можливо стверджувати, що всі Цілі сталого розвитку спрямовані на покращення системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні, адже сама концепція сталого розвитку є людиноцентричною і спрямована на покращення умов життя і праці для теперішнього і майбутніх поколінь. Найбільшу і безпосередню відповідність до розвитку системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту складають завдання Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання», яка передбачає «сприяння поступальному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх».

5. Статистичні дані свідчать про перевищення рівня цільового орієнтиру (70%) стосовно показника кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві на території всіх регіонів України. Найгірша ситуація у Миколаївській області, тут у 2020 році рівень відсоткового значення кількості загиблих від нещасних випадків на виробництві у порівнянні із 2015 роком склав 625%, що є свідчення зростання досліджуваного показника у понад як 6 разів. За період 2021-2023 роки також зросла кількість випадків виробничого травматизму зі смертельними наслідками, що доводить необхідність прийняття першочергових заходів безпеки праці з метою зменшення кількості травмованих на виробництві. Тобто показники кількості травмованих та кількості смертей на виробництві можливо розглядати в якості індикаторів, що першочергово

потребують змін і спрямовані на досягнення в Україні гідних умов праці та економічного зростання.

6. Визначено, що першочергові заходи з безпеки праці на виробництві необхідно спрямувати на усунення організаційних причин травматизму. Окрім того, очевидною є потреба розробки програм покращення психофізіологічного стану працівників. Такі програми можуть бути розроблені як на рівні окремих компаній, так і на рівні територіальних одиниць й країни. Цифрові технології значно розширюють можливості компаній та органів влади в контексті розробки програм покращення психофізіологічного стану працівників, які можливо розділити на чотири групи: фізичне здоров'я, психічне здоров'я, робочий баланс, соціальне благополуччя. Для розробки вищезгаданих програм можливо використовувати наступні цифрові технології: віртуальна реальність, розширена реальність, мобільні додатки, смарт годинники та інші пристрої.

7. Встановлено, що загострення демографічної ситуації в Україні, викликане війною, має значний вплив на системи управління людськими ресурсами та персоналом. Воєнні дії призводять до численних соціально-економічних наслідків, включаючи втрату робочої сили, міграцію населення, зміну демографічного складу працездатного населення, а також до зростання психологічного та емоційного навантаження на співробітників. На даний час, в Україні спостерігається значна втрата робочої сили, оскільки частина населення мобілізується, інша частина – емігрує у пошуках безпеки. Це створює дефіцит кваліфікованих працівників в багатьох галузях, змушуючи організації переглядати свої стратегії набору та утримання персоналу. Компанії можуть звернутися до більш гнучких форм зайнятості, таких як віддалена робота, фріланс, або залучення міжнародних співробітників. В цілому, загострення демографічної ситуації в Україні через війну ставить перед системами управління людськими ресурсами та персоналом нові виклики, змушуючи до переосмислення існуючих підходів і стратегій. Адаптація до змінюваних умов, фокус на гнучкість, підтримка та розвиток співробітників стають ключовими факторами успішного управління персоналом в умовах кризи.

8. Зростання безробіття в Україні вказує на проблеми в сфері соціального захисту, що потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних цифрових програм працевлаштування. А за результатами аналізу розподілу населення за рівнем доходів в Україні, можливо зробити висновок, що компаніям необхідно реформувати свої системи винагород, зробивши акцент на справедливості та прозорості винагород, і враховувати зростаючі очікування співробітників у вищих доходних групах. Зміни в доходах населення впливають та формують ринок праці, змінюючи очікування кандидатів та спричиняючи необхідність впровадження більш привабливих умов праці, корпоративної культури та кар'єрного росту.

9. Аналіз довоєнного стану управління людськими ресурсами та персоналом в Україні довів значний потенціал для подальшого розвитку та модернізації цих сфер. Визначено, що необхідно провести реформу системи державного управління (зменшити бюрократію, підвищити рівень прозорості, боротися з корупцією), інвестувати в освіту та охорону здоров'я (покращити доступ до освіти та охорони здоров'я, підвищити кваліфікацію робочої сили, створити надійного соціального захисту), розвивати ІТ-сектор (створити сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, підготувати кваліфіковані кадри, залучити інвестиції), боротися із тіньовою економікою (створити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове навантаження на бізнес, посилити контроль за дотриманням податкового законодавства).

10. Визначено механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства, як складну управлінську систему взаємозв'язків між державою, роботодавцями та фактичними і потенційними працівниками, що потребує нормативно-правового та інституційного забезпечення, перебуває під впливом екзогенних та ендегенних факторів і базується на використанні цифрових інструментів інноваційного розвитку. Дія даного механізму спрямована на регулювання системи управління персоналом на рівні окремої компанії та регулювання ринку праці в цілому. Основним принципом даного механізму визначено людиноцентричність, що розкривається

у підвищенні гнучкості та автономії, персоналізації досвіду, розвитку нових компетенцій, підтримці психічного здоров'я та благополуччя, створенні середовища сприятливого для інновацій, підвищенні етичної відповідальності.

11. Особливим інструментом механізму трансформації HR-технологій виокремлено блокчейн технології, які мають потенціал радикально трансформувати сферу управління людськими ресурсами (HR) в контексті швидкого розвитку цифрової економіки та суспільства. Блокчейн технології – це розподілена база даних або леджер, яка забезпечує збереження інформації в цифровому форматі в мережі, що складається з взаємопов'язаних блоків даних. Кожен блок містить певну кількість транзакцій або записів, і, щойно блок заповнюється, він ланцюжком з'єднується з попереднім блоком, формуючи таким чином блокчейн.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Схвалено указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 15.12.2023)
2. Цілі сталого розвитку та Україна. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення 15.12.2023)
3. Цілі сталого розвитку: Україна-2021. Моніторинговий звіт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf (дата звернення 15.12.2023)
4. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 15.12.2023)
5. Гідна праця та економічне зростання. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8/> (дата звернення 15.12.2023)
6. Стан виробничого травматизму. Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/> (дата звернення 15.12.2023)

7. Ведерніков М. Д., Модіна Д. В., Толстюк М. І. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 159–162.
8. Ведерніков М. Д., Царук В. Ю. Науково-теоретичні підходи організації позитивної корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 53–59.
9. Кірієнко О. М., Кобзар Н. І., Андрейчикова А. М. Вплив глобальних світових тенденцій на розвиток економіки України. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 6. С. 39–43.
10. Сталий розвиток. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/alddz>(дата звернення 15.12.2023)
11. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>(дата звернення 15.12.2023)
12. Статистичний збірник «Україна у цифрах, 2022». Державна служба статистики України. Київ, 2023. 34 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_2_2.pdf(дата звернення 15.12.2023)
13. Модернізація системи соціальної підтримки населення України. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naselennya-Ukraini-.html>(дата звернення 15.12.2023)
14. Формування життєстійкості. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Formuvannya-zhittestiykosti-.html>
15. Moving Beyond Chatbots In Mental Health: A Technologist's Viewpoint. URL: <https://medium.com/supportiv/moving-beyond-chatbots-in-mental-health-a-technologists-viewpoint-b9280374b031>(дата звернення 15.12.2023)
16. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С.14.

17. Полозова Т. В., Овсяченко Ю. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ. Серія: економічні науки*. 2005. Том VIII. №1-2. С. 63–65.
18. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 60–67.
19. Логвіненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 155–161.
20. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 8–11.
21. Стегней М. І., Іртищева І. О. Інноваційний концепт формування економічних механізмів природокористування в епоху інклюзивного зростання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 10–15.
22. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78.
23. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 56. С. 132–140. URL <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2447/1/14.pdf>(дата звернення 15.12.2023)
24. 8 інноваційних та технологічних трендів. URL: [8 інноваційних та технологічних HR-трендів - Ekol Logistics 4.0](#)(дата звернення 15.12.2023)

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНО-СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ТА HR-ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ І СУСПІЛЬСТВА

3.1. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту

У сучасній цивілізації цифрові технології все більше проникають у всі сфери життя: в економіку, бізнес, управління та повсякденність людини. Вони поширюються швидко завдяки постійному прогресу у підвищенні швидкості зв'язку, розвитку техніки та створенню цифрових аналогів реальності, які допомагають вирішувати складні завдання та задовольняти зростаючі потреби населення.

На думку Колота А. та Герасименко О. «У найближчій перспективі в економіці та суспільстві, а отже, й у світі праці, під впливом інформаційно-комунікаційних, інших проривних технологій та зростання доступності до цифрової інфраструктури відбудуться визначальні зміни. Існує, як мінімум, чотири групи технологій, які найбільше вплинуть на бізнес і життєдіяльність людей: когнітивні технології; хмарні технології; інтернет речей і великі дані. Усе, що пов'язане з «Індустрією 4.0», у тому числі блокчейн, криптовалюта, великі дані, інформаційні мережі, кіберсистеми, платформи та багато іншого стрімко увійшло в наше життя, кардинально змінюючи дотеперешні форми життєдіяльності, мотиваційні настанови і цінності» [1].

Цифрова економіка розвивається за допомогою передових технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей, хмарні обчислення, аналіз великих даних і тривимірний (3D) друк. На рис. 3.1. наведено ключові тренди розвитку цифровізації економіки і суспільства.

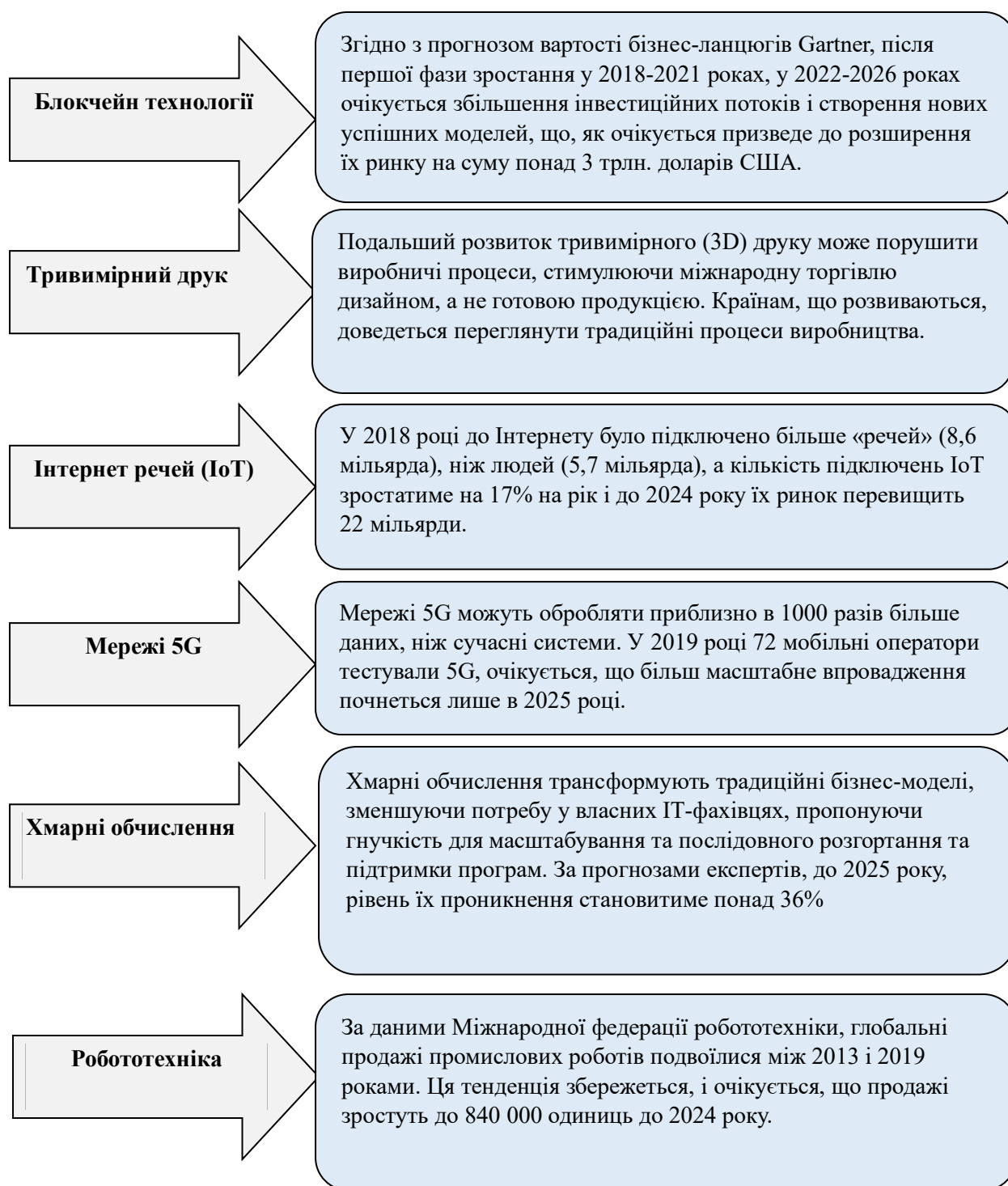


Рис. 3.1. Глобальні тренди тенденції розвитку ключових цифрових технологій

Джерело: сформовано автором за: [2, с. 190]

Розвиток і впровадження зазначених технологій призводять до значних змін у соціально-технічних системах, їх складових елементах та взаємозв'язках. Для створення конкурентоспроможної економіки та забезпечення інклюзивного розвитку потрібно вивчити, адаптувати та створити умови не лише для успішного впровадження цих технологій в економіку, управління та соціальні відносини,

але й для розроблення власних інновацій у цій області та їх експорту. До найбільш вагомих напрямків цифровізації, що суттєво вплинули на розвиток економік і суспільства й відповідно на формування і розвиток ринку праці н можна віднести:

1. Електронна комерція або е-комерція, є невід'ємною частиною сучасної системи роздрібної торгівлі, яка стрімко розвивається завдяки постійній цифровізації життя. За останні кілька років її вплив став вкрай значним: у 2020 році понад два мільярди людей здійснили покупки в Інтернеті, а обсяг електронного роздрібного продажу перевищив 4,28 трильйона доларів США по всьому світу. Прогнози на 2021 та 2024 роки показують подальше зростання цього сектору, з очікуваними значеннями відповідно 4,89 трильйона доларів США та 6,3 трильйона доларів США.

За даними глобальної статистики за період з 2014 по 2022 рік глобальний ринок електронної комерції зріс утричі, а її питома вага у загальних роздрібних продажах становила 21,3%. За прогнозами, у 2025 році глобальний ринок електронної торгівлі подвоїться порівняно з даними 2022 року і досягне 7,4 мільярда доларів США. Це свідчить про те, що віртуалізація торгівлі є одним з найбільш динамічних трендів у цифровізації економіки і суспільства. Динаміка зростання глобальної електронної комерції представлена на рисунку 3.2.

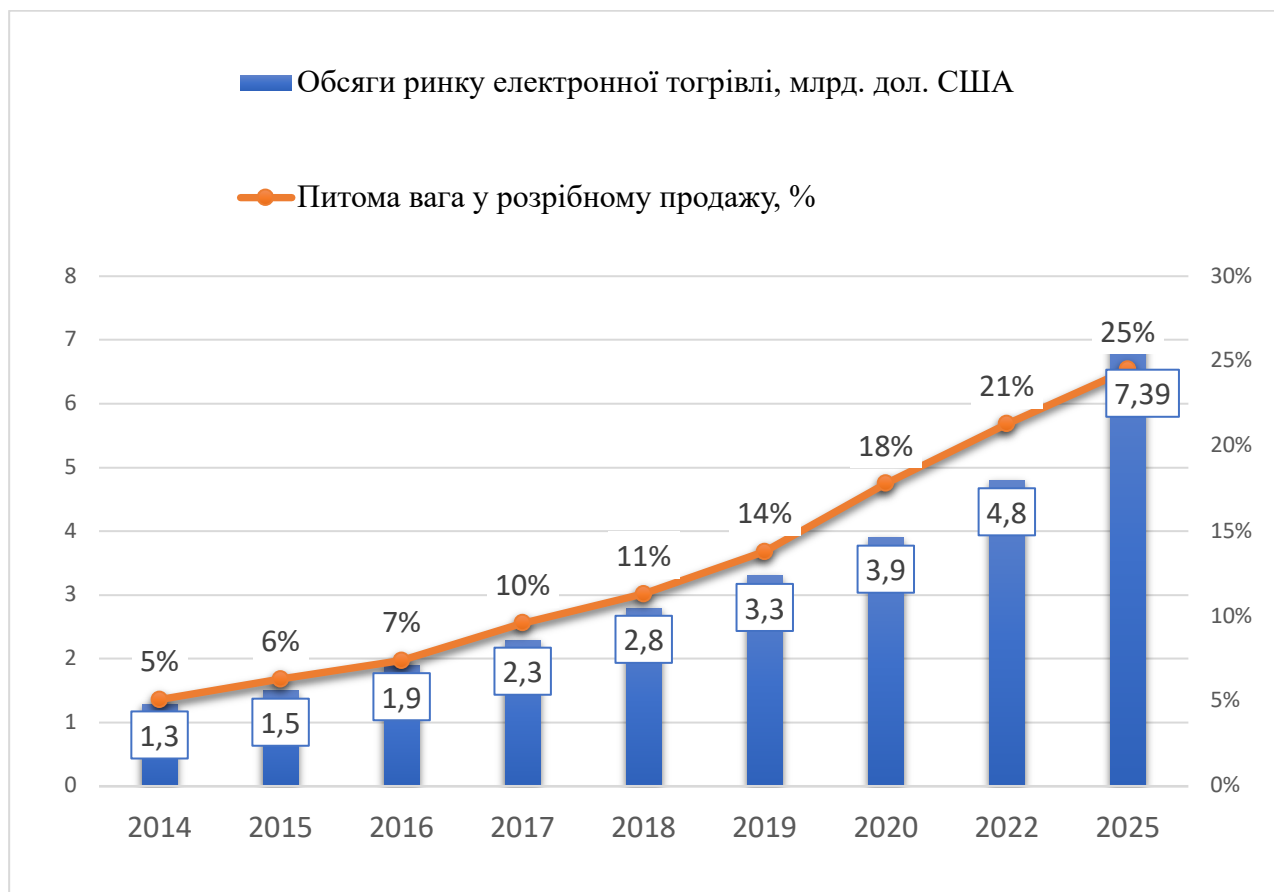


Рис 3.2. Тренди розвитку глобального ринку е-комерції

Джерело [3].

2. Електронний банкінг є ключовим елементом віртуалізації економіки та суспільства. Цей тренд дозволяє людям отримувати доступ до банківських послуг та здійснювати фінансові операції через Інтернет та інші цифрові канали зв'язку. Е-банкінг забезпечує зручність, швидкість та доступність фінансових послуг, таких як переказ коштів, оплата рахунків, отримання кредитів тощо, що дозволяє ефективно управляти фінансами та виконувати різноманітні фінансові операції в будь-який час і з будь-якого місця. В контексті віртуалізації глобальної економіки, е-банкінг сприяє зростанню міжнародних фінансових операцій, спрощує міжнародні платежі та здійснення бізнесу на міжнародному рівні.

За даними консалтингової компанії Pricedence Research, розмір ринку електронних банківських послуг у 2022 році оцінювався в 8,50 трильйонів доларів США, і очікується, що до 2032 року він досягне приблизно 13,52 трильйонів доларів США з середньорічним зростанням 4,80% протягом

прогнозованого періоду з 2023 по 2032 рік. Прогнозна динаміка розвитку електронного банкінгу наведена на рис. 3.3.

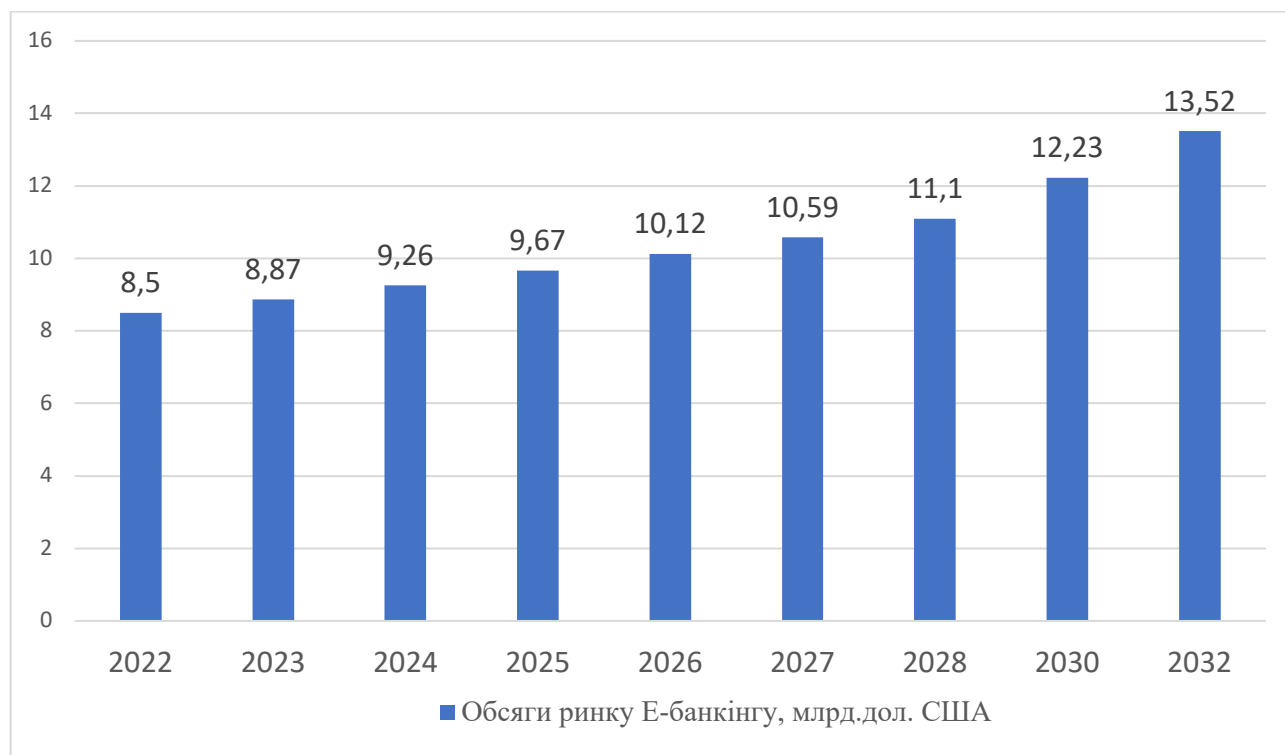


Рис.3.3. Прогнозна динаміка розвитку глобального електронного банкінгу
Джерело [4].

Розвиток інтернет-банкінгу є важливою складовою цифрової трансформації економічних відносин, як у світі, так і в Україні. За даними Національного банку України, у 2020 році близько 38% населення країни використовувало онлайн-банкінг, тобто мобільні додатки та цифрові платформи для отримання банківських послуг. Серед найпопулярніших послуг залишаються прийом та оплата платежів, оплата послуг в Інтернеті, банківські перекази та кредитні послуги.

3. Електронне урядування. Електронне урядування (e-government) – це використання цифрових технологій, зокрема Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій, для надання державних послуг, управління державними процесами та комунікації з громадянами та підприємствами. Електронне урядування сприяє поліпшенню доступності та ефективності державних послуг, зменшенню бюрократії, підвищенню прозорості та

відкритості владних органів, а також залученню громадськості до участі в управлінні справами держави.

На міжнародному рівні Департамент з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй (UNDESA) відіграє ключову роль у дослідженні та оцінці розвитку електронного урядування в різних країнах світу. Починаючи з 2003 року, ця організація регулярно проводить оцінку за допомогою загального індексу електронного урядування (EGovernment Development Index) і ранжує країни за їхнім рівнем готовності до цифровізації управління та надання якісних адміністративних послуг для населення та бізнесу. Цей індекс допомагає об'єктивно оцінити рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень і створює базу для подальшого розвитку електронного урядування (рис.3.4).

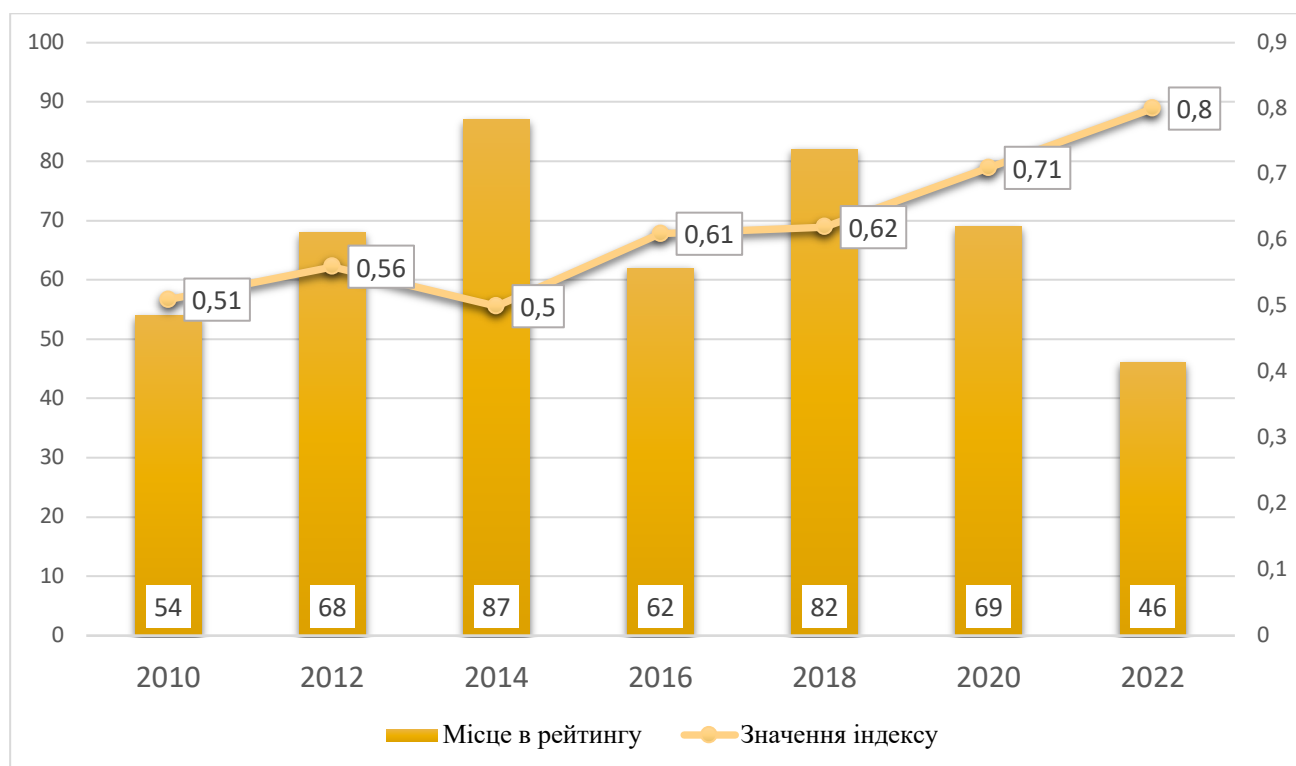


Рис. 3.4. Місце України у рейтингу розвитку електронної демократії

Джерело: Сформовано автором за даними [5].

Починаючи з 2014 року, Україна значно покращила свої позиції у рейтингу розвитку електронного урядування та показала зростання загального індексу, що свідчить про успішну реалізацію урядом стратегії у цьому напрямку. Це зокрема пов'язано з вибором України відданого курсу на розбудову ефективної демократії та розвиток цифрової економіки, що є ключовими складовими для майбутнього

її членства в Європейському Союзі. У 2022 році Україна зайняла 46 місце серед 193 країн у цьому рейтингу, що є значним досягненням, особливо враховуючи складні умови війни. Цей успіх України в розвитку цифрової економіки відображається у впровадженні важливих реформ у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, державне та регіональне управління.

Отже, цифрові технології в останнє десятиліття стрімко розвиваються, що призводить до значних змін у економіці, суспільстві та культурі. Однією з основних тенденцій є віртуалізація економіки, коли все більше бізнес-процесів, торгівля та інші аспекти економіки переходять у віртуальну форму. Це означає, що більше операцій здійснюється через мережу Інтернет, що сприяє прискоренню різних процесів та скороченню термінів виробництва та доставки товарів. Також, віртуалізація сприяє глобалізації, оскільки вона дозволяє зняти деякі обмеження, пов'язані з географією, культурою, мовою та іншими аспектами. Люди можуть спілкуватися та працювати разом незалежно від свого місця проживання чи культурних відмінностей.

Однак, разом з цими перевагами, віртуалізація також може створювати нові виклики, такі як проблеми з безпекою даних, цифрова нерівність, а також втрата особистого контакту та спілкування в реальному житті.

У цілому, віртуалізація економіки і суспільства є незаперечним фактором, який формує наше сучасне світове співтовариство, прискорюючи різноманітні процеси та змінюючи спосіб, яким ми спілкуємося, працюємо та живемо.

Україна активно просувається у впровадженні процесів віртуалізації економіки, які відбуваються на швидких темпах. Однією з ключових мет цього процесу є інтеграція вітчизняних інформаційних систем різних рівнів з європейськими. Це визнається важливою передумовою для подальшої інтеграції української економіки до європейських структур. Ця інтеграція дозволить Україні підтримувати та розвивати взаємодію з європейськими партнерами на різних рівнях економіки, включаючи торгівлю, інвестиції, технологічний обмін та інші сфери. Вона також сприятиме зближенню стандартів та процедур між Україною та Європейським союзом, що сприятиме покращенню умов для

бізнесу, залученню іноземних інвестицій та загальному розвитку економіки країни.

Важливою складовою цього процесу є розробка та впровадження стандартів безпеки та захисту даних, щоб забезпечити відповідність європейським вимогам у цій сфері. Такі заходи допоможуть підвищити довіру до українських інформаційних систем серед міжнародних партнерів та сприятимуть їхньому успішному впровадженню на європейському ринку.

У цьому контексті важливим є розвиток технологій блокчейну. Дані про очікуваний зріст ринку штучного інтелекту на блокчейні, подані Emergen Research, свідчать про значний потенціал росту цієї галузі протягом наступних років. Збільшення розміру ринку до 1414,1 мільярда доларів США до 2028 року вказує на значний інтерес до блокчейн-технологій у різних секторах економіки. За даними Міністерства цифрової трансформації, технології блокчейну вже впроваджуються в державній сфері України, зокрема: для збереження даних державних реєстрів, документування російських воєнних злочинів та у багатьох інших сферах. Ще одним свідченням того, що наша країна грає провідну роль у застосуванні технології блокчейн є схвалення Кабінетом Міністрів України впровадження блокчейну в державний реєстр речових прав на нерухоме майно та в систему електронних торгів арештованим майном (СЕТАМ). Крім того, Міністерство юстиції розробляє один з перших в світі державних проєктів, пов'язаних з цією технологією. Проблемними питаннями залишаються певні прогалини в законодавстві, що регулюють розвиток та упровадження даних технологій в різних сферах господарської діяльності підприємств. Проте робота в цьому напрямку ведеться.

У контексті HR-технологій розвиток штучного інтелекту та блокчейну дозволить суттєво підвищити ефективність роботи кадрових служб та забезпечити безпеку особистих даних співробітників, захист комерційної таємниці тощо. Блокчейн – це технологія, яка може допомогти захистити дані співробітників від несанкціонованого доступу та використання. Блокчейн працює як розподілений реєстр, що означає, що дані зберігаються на багатьох комп'ютерах одночасно. Це робить дані більш безпечними, оскільки їх важче

зламати, змінити та здійснити будь-які шахрайницькі дії. Це суттєво підвищує рівень довіри між роботодавцями та працівниками.

Не меш визначальним на поточному етапі є вплив штучного інтелекту, який розвивається дуже швидкими темпами. Штучний інтелект – це здатність технологій виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, такі як навчання, міркування, вирішення проблем, сприйняття, обробка природної мови та прийняття рішень. Можливості ШІ досягаються шляхом розробки алгоритмів та комп'ютерних програм, які дозволяють технологіям навчатися на досвіді, адаптуватися до нових даних та виконувати завдання, схожі на людські. Вплив штучного інтелекту на кадровий менеджмент полягає у значному розширенні можливостей та покращенні ефективності багатьох аспектів управління персоналом. Він дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищує точність відбору кандидатів, персоналізує навчання та розвиток працівників, аналізує задоволеність працівників і прогнозує звільнення, а також оптимізує робочий процес та управління віддаленими командами, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності в організації.

Згідно з даними дослідників International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), впровадження штучного інтелекту в процеси управління талантами може покращити ефективність компаній, оскільки ці технології дозволяють аналізувати, прогнозувати та діагностувати дані. Це допомагає HR-командам приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Відповідно до дослідження McKinsey Global Institute, приблизно 70% компаній планують переходити на технології штучного інтелекту до 2030 року [6].

Згідно звіту Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, який був створений за фінансової підтримки Європейського Союзу, передумови для просування цифрового порядку денного в Україні включають нове законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, розвиток цифрової інфраструктури, досягнення у безготівковій економіці, зокрема розвиток електронної торгівлі, електронного захисту та кібербезпеки. Ініціатива «Смарт Сіті», яку нещодавно запровадило Міністерство цифрової трансформації, свідчить про впевненість владних інституцій у наявності необхідної законодавчої

та інституційної бази для впровадження комплексних ініціатив з побудови ІКТ-екосистем на регіональному та місцевому рівнях. Прагнення України до цифрового розвитку в Європейському напрямку підтверджуються розробкою Стратегії інтеграції до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, проект якої наразі перебуває на етапі оцінки з боку представників відповідних структурних підрозділів Європейської Комісії. [7].

Важливим напрямком віртуалізації державного управління є цифрова трансформація регіонів України. З метою досягнення цієї мети Міністерство цифрової трансформації України встановило нові посади – CDTO. За словами представників міністерства, це заступники з цифровізації у міністерствах, обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах. Їхня головна місія полягає у впровадженні цифрових рішень на регіональному рівні та управлінні електронними реєстрами, процесами та послугами.

Серед основних напрямків регіональної цифровізації, які визначило Міністерство цифрової трансформації, є наступні:

- Покращення адміністративних послуг шляхом забезпечення доступу до послуг онлайн або через одне відвідування Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- Забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в кожному населеному пункті регіону;
- Підвищення рівня цифрової грамотності населення з метою забезпечення не лише можливості користуватися онлайн-послугами, а й уміння це робити ефективно та безпечно [8].

Можна підкреслити, що попри війну в Україні та труднощі які виникають у процесах цифровізації, серед яких знищення енергетики, хакерські атаки на сервери, руйнування інфраструктури зв'язку, еміграція кваліфікованих кадрів за кордон, вже на сьогодні очевидним є те, що повоєнна відбудова України потребуватиме якісного обґрунтування проєктів відновлення і розвитку регіонів та галузей економіки, що неможливо зробити без широкого упровадження цифрових технологій. Незважаючи на труднощі, що виникають у зв'язку з війною, проєкти віртуалізації регіональної економіки продовжуються в Україні.

За інформацією Міністерства цифрової трансформації, у 2022 році досягнуто певних успіхів у цифровій трансформації регіонів. Наприклад, 6 мільйонів користувачів приєдналися до цифрового додатку «Дія», в якому протягом року було запроваджено 16 нових послуг, спрямованих на потреби громадян у воєнний період.

Ці нові послуги включають реєстрацію пошкодженого майна, розширення переліку цифрових документів для спрощення процедур для переселенців та реєстрації на отримання соціальних виплат, розміщення військових облігацій та іпотечну програму е-Оселя. Ці досягнення сприяють більш ефективному та прозорому адмініструванню та розподілу коштів, а також розширюють можливості для формування громадянського суспільства та впливу на процеси прийняття рішень.

Згідно зі затвердженою Стратегією регіонального розвитку до 2027 року, важливими пріоритетами є віртуалізація державних та публічних послуг на основі якісної взаємодії між державними і регіональними реєстрами, розвиток інфраструктури зв'язку, зокрема мереж 4 та 5G Інтернету, створення зручних мобільних додатків для громадян, а також підвищення рівня цифрової грамотності.

Варто зазначити, що розвиток цифрових технологій в Україні попри війну здійснюється достатньо швидкими темпами. Зокрема, питома вага сфери інформаційно-комунікаційних технологій в економіці за період 2010 по 2023 роки зростає з 2 до 5%. Протягом вказаного періоду чисельність працівників задіяних у галузі збільшилася на 56,8%, а кількість суб'єктів господарювання в сфері ІКТ на 424%. У таблиці 3.1. наведено основні показники розвитку підприємств сфери інформаційно-комунікаційних технологій в Україні у динаміці 2010-2022 років.

Таблиця 3.1

Показники розвитку сфери ІКТ в Україні

ІКТ	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн.грн	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млн.грн
2010	53643	250,3	68393,7	26673,5
2011	51611	250,4	82502,2	33825,9
2012	62896	250,0	96126,0	37489,1
2013	81461	265,9	101816,8	42348,6
2014	108661	273,8	118716,6	51298,3
2015	109712	245,1	157882,9	56418,5
2016	123440	252,8	206869,9	80256,7
2017	140183	267,4	263376,4	100114,0
2018	166715	294,3	335705,1	117981,5
2019	196239	331,5	392757,4	139227,4
2020	223018	355,8	464128,5	172829,4
2021	269897	401,7	613830,1	176368,8
2022	281326	397,0	394959,4	150084,6
Приріст 2022 до 2010, %	424,4	58,6	477,5	462,7
Приріст 2022 до 2021, %	4,2	-1,2	-35,7	-14,9

Джерело: систематизовано автором за даними [9].

Отже, як показують дані таблиці, в Україні спостерігається швидкий ріст цифрової галузі, основою якої виступає саме людський чинник. Попри відсутність в Україні значних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, сфера послуг ІКТ зростає. При цьому протягом останніх 12 років валова додана вартість дослідженої сфери зросла на 462,7%. Для порівняння в середньому по Україні приріст валової доданої вартості склав 242%, а чисельність зайнятих працівників за цей же період скоротилася на 30%. У 2022 році внаслідок повномасштабної війни, спостерігається незначне скорочення кількості зайнятих працівників в сфері цифрових технологій на 1,2% порівняно з попереднім 2021 роком та зниження обсягів виробленої продукції і послуг на 35,7%. Проте, порівнюючи з іншими видами економічної діяльності таке

зниження є не настільки суттєвим. Основою цього є саме підприємницьких та науковий потенціал України.

Аналізуючи продуктивність праці в сфері ІКТ слід зазначити її суттєве зростання протягом досліджуваного періоду. Так, у 2010 році продуктивність праці складала 273,2 тис. грн. і зросла у 2021 році до 1528,1 тис. грн. В цілому, продуктивність праці в даній сфері відповідає у середньому показниками продуктивності праці по економіці в загалі, а у 2020-2022 роках перевищувала загальну продуктивність праці в економіці. Порівняльні показники продуктивності праці наведено на рис. 3.5.

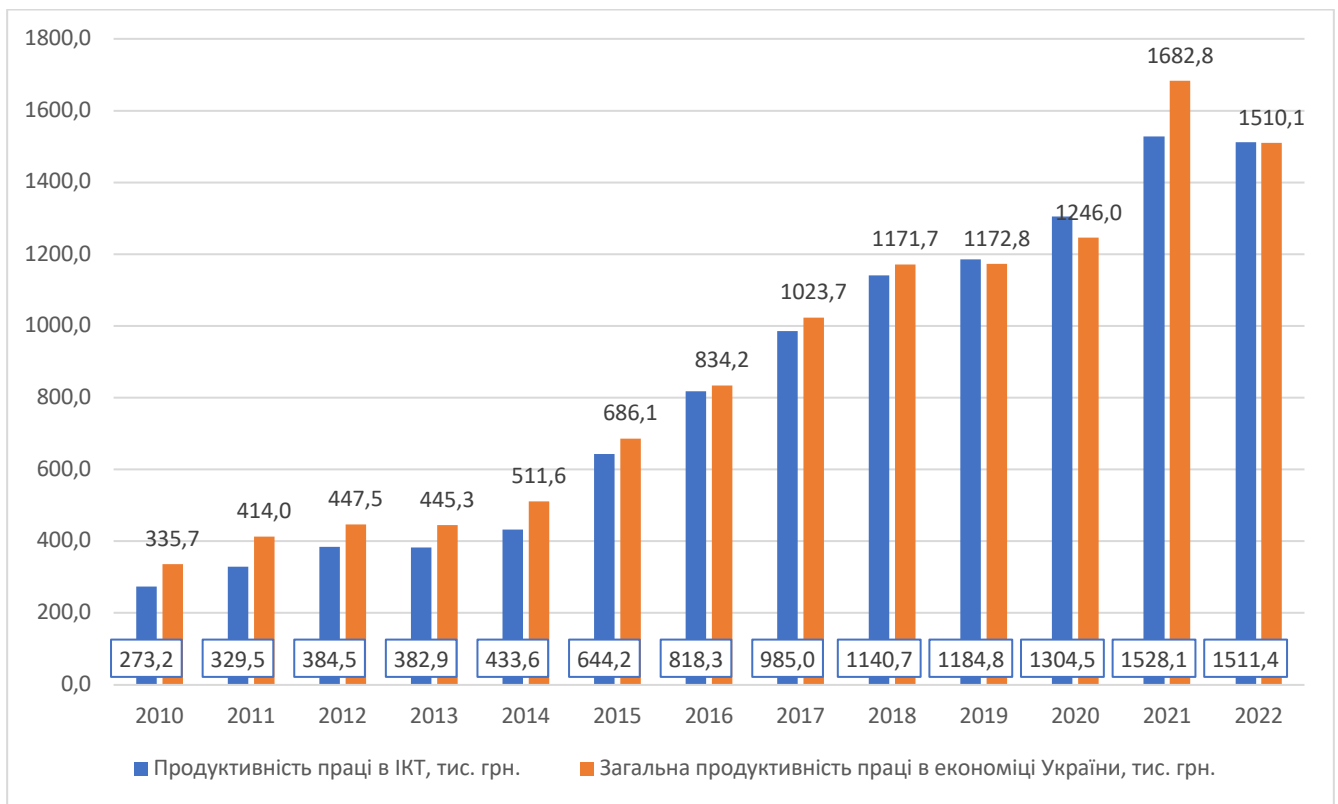


Рис.3.5. Порівняльна динаміка продуктивності праці в ІКТ та в цілому по економіці України

Джерело: розраховано автором за даними [9].

Висока продуктивність праці в сфері ІТ зумовлена багатьма факторами, серед яких можна виділити наступні:

1) ІТ-сфера постійно розвивається, впроваджуючи нові технології, інструменти та методи роботи, що дозволяють оптимізувати процеси та збільшувати продуктивність;

2) Професіоналізм та компетентність спеціалістів у сфері інформації і комунікацій дозволяють їм ефективно вирішувати завдання та швидко адаптуватися до нових вимог та технологій;

3) ІТ-компанії часто працюють у гнучких умовах, що сприяє швидкому впровадженню новаторських ідей та розвитку творчого підходу до розв'язання проблем;

4) Застосування методологій управління проектами, таких як Scrum або Agile, дозволяє оптимізувати час та ресурси, що призводить до підвищення продуктивності роботи команд;

5) ІТ-компанії надають своїм працівникам доступ до сучасних інструментів та технологій, а також створюють комфортне середовище для роботи, що сприяє підвищенню продуктивності;

6) Висока продуктивність в ІТ-сфері часто досягається завдяки ефективній співпраці між різними командами та відділами компанії, а також за допомогою використання колективних знань та досвіду;

7) Безперервне зростання замовлень на цифрові послуги стимулює розвиток галузі та високі прибутки.

Варто зазначити, що робота в сфері цифрових технологій є однією з найбільш високооплачуваною в Україні та світі. Зокрема, в Україні середня заробітна плата у сфері інформації і комунікацій є у два рази вищою порівняно з іншими галузями економіки. На рис. 3.6. наведено порівняльну динаміку середньої заробітної плати в Україні та в галузі ІКТ.

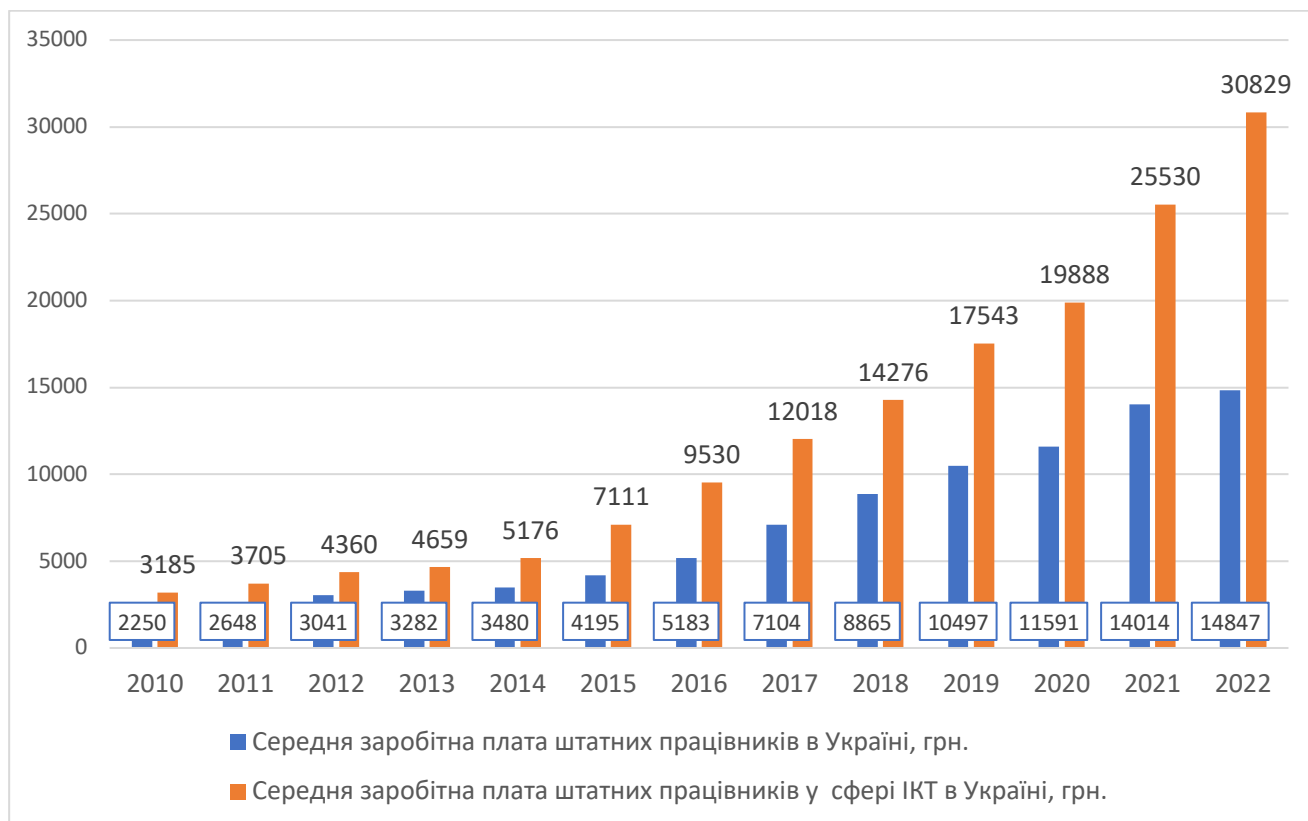


Рис. 3.6. Динаміка середньої заробітної плати в Україні та сфері ІТ

Джерело: розраховано автором за даними [9].

Високий рівень оплати праці в сфері цифрових технологій зумовлений кількома факторами:

- працівники в сфері цифрових технологій зазвичай мають спеціалізовані навички, які є високо цінними через швидкий технологічний розвиток та постійну потребу в інноваціях;

- зростання цифрової технологічної галузі призводить до збільшення попиту на кваліфікованих фахівців. Це створює конкурентну боротьбу за талановитих працівників і, відповідно, підвищує рівень оплати;

- у сфері цифрових технологій інновації та постійне вдосконалення грають ключову роль. Програмісти, розробники програмного забезпечення та інші фахівці повинні постійно вдосконалювати свої навички, що також призводить до збільшення їхньої цінності на ринку праці;

- у цифровій сфері робота часто може бути виконана віддалено, що розширює базу потенційних працівників і підвищує конкуренцію, що впливає на

рівень оплати. Так, значна частина українських фахівців, навіть перебуваючи в Україні, працює віддалено на умовах фрілансу на різні міжнародні організації.

У процесі цифровізації ІТ-сектор відіграє важливу роль, забезпечуючи зростання робочих місць та збільшення обсягів замовлень, включаючи дистанційні. Він також приваблює кваліфікованих спеціалістів та забезпечує їм привабливі умови праці, такі як високий рівень оплати, гнучкість та можливість працювати дистанційно.

Дані з платформи пошуку роботи Work.ua підтверджують привабливість працевлаштування в українському ІТ-секторі. У травні 2023 року категорія «ІТ, комп'ютери, Інтернет» займає п'яте місце за кількістю розміщених вакансій, що свідчить про попит на спеціалістів у цій галузі. Високі заробітні плати також роблять ІТ-сферу привабливою для фахівців. Наприклад, за даними, найвищі зарплати отримують Net-програмісти, Java-програмісти, back end-програмісти, full-stack програмісти та програмісти на Python. Такі умови праці сприяють зростанню та розвитку ІТ-сфери в Україні, а також створюють сприятливі умови для трансформаційних зрушень на ринку праці.

З метою визначення впливу процесів цифровізації на розвиток економіки було проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу галузі на ВВП. Вихідні дані для розрахунків наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для оцінки впливу розвитку ІКТ сфери на економічне зростання в Україні

Період	ВВП у діючих цінах, млн. грн. (У)	Показники розвитку ІКТ	
		Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб (x1)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн.грн (x2)
1	2	3	4
2010	1082569	250,3	68393,7
2011	1302079	250,4	82502,2
2012	1459096	250,0	96126,0
2013	1522657	265,9	101816,8
2014	1586915	273,8	118716,6
2015	1988544	245,1	157882,9
2016	2385367	252,8	206869,9
2017	2981227	267,4	263376,4

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
2018	3560302	294,3	335705,1
2019	3977198	331,5	392757,4
2020	4222026	355,8	464128,5
2021	5450849	401,7	613830,1
2022	5191028	397,0	394959,4

Джерело: [9].

Використовуючи пакет прикладних програм Office 2009, на основі даних таблиці проведено кореляційно-регресійний аналіз за результатами якого отримана регресійна залежність ВВП України від кількості зайнятих в сфері комунікаційно-інформаційних технологій (x_1) та обсягів реалізації продукції і послуг в галузі (x_2):

$$Y = -1312295 + x_1 904 + x_2 5,781 \quad (3.1.)$$

Отримані дані свідчать про високий рівень залежності національної економіки від стану у розвитку цифрових технологій. Так, зростання обсягів реалізації продукції або послуг у галузі на 1 млн. грн. призводить до збільшення ВВП на 904 млн. грн (тобто створюється значний мультиплікативний ефект), а збільшення зайнятих на 1 тис. осіб зумовлює ріст ВВП при інших рівних умовах на 5, 781 млн. грн. Дані регресійної моделі є статистично значущими, оскільки коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,97, а коефіцієнт множинної кореляції (R) – 0,95. Критерій Фішера ($F_t > F_{кр}$) також підтвердив значущість моделі. Отже, підтверджується високий рівень впливу процесів цифровізації та віртуалізації на економіку, що в цілому відповідає світовим трендам й створює передумови для перегляду та оптимізації стратегій управління людськими ресурсами (загальнонаціональний рівень) та кадровим потенціалом (мікрорівень) з урахування даних впливів.

Основою для віртуалізації економіки, суспільства та публічного управління, зокрема, є розвинута ІТ індустрія. Важливо підкреслити, що в останні роки Україна досягла значних успіхів у цьому напрямку, що відображається у темпах розвитку ІТ індустрії. Наприклад, у 2021 році ІТ галузь стала третьою за експортним потенціалом після сільського господарства та металургії. У цьому ж році вона вийшла на перше місце за обсягом експорту

послуг, що склав понад 5 млрд. дол. США. Загальна додана вартість у сфері ІТ у 2021 році становила 4% ВВП. Наразі в галузі працює понад 300 тис. осіб, що є значним потенціалом для цифрової трансформації економіки та державного управління. Ще одним фактором розвитку потенціалу є наявна система ІТ освіти, яка щорічно готує значну кількість фахівців для ІТ-галузі. Наприклад, у 2021 році кількість випускників склала 68 осіб на 100 тис. населення і зросла протягом останніх п'яти років на 25%.

Згідно з даними Української ІТ асоціації, найбільша кількість фахівців у сфері ІТ традиційно зосереджена у Київській (99,2 тис. осіб), Харківській (40,8 тис. осіб), Львівській (29,6 тис. осіб) та Дніпропетровській області (24,4 тис. осіб). У цих регіонах також знаходиться найбільша кількість вищих навчальних закладів з ІТ спеціальностями, а також сплачено найбільше податків підприємствами та фізичними особами, які працюють у цій галузі. У таблиці 3.3. наведено профілі ІТ розвитку регіонів України станом на кінець 2021 року.

Таблиця 3.3

Профілі ІТ розвитку регіонів України станом на кінець 2021 р.

Регіони	Розрахункова кількість ІТ фахівців, тис. осіб	% від загальної кількості фахівців	Кількість випускників ІТ спеціальностей, тис. осіб	Кількість ЗВО з ІТ спеціальностями, одиниць	Обсяг сплачених податків, млн. грн.
Вінницька	7,3	3	1	23	510
Волинська	2,7	1	0,6	22	152
Дніпропетровська	24,4	9	2,4	72	1628
Донецька	4,3	2	0,6	32	294
Житомирська	4,4	2	0,5	12	287
Закарпатська	2,1	1	0,4	17	141
Запорізька	8,2	3	1,1	53	485
Івано-Франківська	4,2	2	0,7	27	245
Київська	99,2	35	9,4	167	9146
Кіровоградська	2,6	1	0,3	12	160
Луганська	1,6	1	0,2	19	89
Львівська	29,6	10	3,5	67	1922
Миколаївська	6,5	2	0,6	32	366
Одеська	13,8	5	1,9	48	826
Полтавська	4,8	2	0,5	19	296
Рівненська	3,3	1	0,3	21	195
Сумська	3,5	1	0,5	16	209
Тернопільська	2,9	1	1	33	181
Харківська	40,8	14	4,7	87	2298
Херсонська	3,1	1	0,5	23	186

Хмельницька	3,6	1	0,5	16	212
Черкаська	5,7	2	0,6	37	384
Чернівецька	2,1	1	0,9	27	89
Чернігівська	4,1	2	0,4	14	212

Джерело: сформована за даними [10].

Важливо зауважити, що незважаючи на спрощений режим оподаткування в цьому секторі, загальна податкова ефективність залишається високою у всіх регіонах. Це свідчить про значний потенціал кадрів, які можуть бути використані для активізації цифрових трансформацій економіки та публічного управління. Залучення цього потенціалу може бути ще ефективнішим за умови створення сприятливих умов для розвитку сектору та збільшення його співпраці з державними структурами та бізнесом.

“У сучасних умовах ефективне управління персоналом підприємства вимагає гнучкості, інтеграції в бізнес та здатності привертати, утримувати та розвивати таланти. Глобалізаційні трансформації та посилення використання сучасних HR-технологій впливають на ринок людського капіталу. За результатами досліджень експертів, встановлено, що приблизно половина інвестицій у цифровізацію HR-процесів спрямована на впровадження програмного забезпечення для управління людським капіталом, третина вкладається у хмарні сервіси, а в найближчій перспективі планується збільшення інвестицій у прогнозування, оптимізацію автоматизації процесів та розвиток штучного інтелекту” [11].

Погоджуємося з науковцями, Катеріною Фітс та Яном Лай, що “віртуалізація економіки і суспільства відкриває нові можливості та виклики на світовому ринку праці, що вимагає постійного вдосконалення навичок та адаптації до змін. Їх дослідження показало, що стрімкий розвиток цифрових технологій у всіх сферах людської діяльності призводить до різких і у більшості випадків неконтрольованих та неурегульованих напрямків розвитку світового ринку праці. Як на рівні окремих країн, так і на рівні світового співтовариства наразі відсутні ефективні системи оцінювання віртуального ринку праці, його правового урегулювання, створення умов для захисту прав працівників та оподаткування віртуальної праці”. [12].

Нові умови розвитку економіки і суспільства у контексті віртуалізації потребують нових підходів до організаційно-правового регулювання ринку праці, що враховуватиме наступні глобальні тренди трансформації праці і трудових відносин:

- глобалізація ринку праці, що в умовах віртуальних технологій дозволяють компаніям легко співпрацювати та наймати співробітників з усього світу. Це призводить до зростання глобальної конкуренції та розширення можливостей для знаходження роботи або замовлення проектів для фахівців;

- зміна характеру робочих місць, а саме можливості для створення віртуальної реальності, роботи з віддаленими командами, розвиток телекомунікаційних технологій які змінюють традиційний формат робочих місць. Більше роботодавців пропонують можливість працювати здалеку, що відкриває нові можливості для людей, які раніше обмежувалися місцем проживання;

- зростання потреб у нових навичках та компетенціях. Зростання віртуальних технологій створює попит на нові навички, такі як вміння працювати з цифровими інструментами, збирати та аналізувати дані, працювати хмарними базами даних та спеціалізованими програмами, керувати віртуальними командами тощо;

- зростання фрілансу та гнучких форм зайнятості, що дозволяє людям працювати зручніше та самостійно вибирати проекти;

- зростання потреб у кібербезпеці, захисту особистих даних та цифрових інфраструктур від кіберзагроз та кібератак;

- зміни в ринку праці, спричинені віртуалізацією, все частіше потребують перепідготовки та перекваліфікації працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов та вимог;

- поява та зникнення професій та галузей економіки потребує додаткового регулювання та рішень щодо перепідготовки і перекваліфікації працівників.

Отже, під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, мережових систем та інших ресурсів нової економіки, відбуваються значні трансформації у соціально-трудої сфері. Це охоплює широкий спектр змін, таких як перегляд

цінностей, мотивацій, ієрархій, зміна форм взаємодії та розвитку ресурсів, а також зміни у структурах зайнятості, рівнях доходів та організації праці і повинні враховуватися при розробленні нових стратегій управління людськими ресурсами як на національному, так і на мікрорівнях.

3.2. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами у контексті потреб повоєнного відновлення України із урахуванням процесів віртуалізації

Процеси цифровізації економіки і суспільства значно впливають на розвиток HR-технологій у різних аспектах. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, покращують процеси підбору персоналу за допомогою аналітики та штучного інтелекту, спрощують управління персоналом через впровадження електронних систем, а також сприяють розвитку віддаленої роботи та навчання співробітників онлайн. Збір та аналіз даних про співробітників допомагає у прийнятті кращих управлінських рішень. У цілому, цифровізація економіки відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Погоджуємося з думкою колективу авторів, що “Вплив цифрових технологій на різні сектори економіки матиме позитивний результат тільки у випадку активного включення держави в попередження наростання проблем на ринку праці, спричинених цифровізацією. Таким чином, інформаційні системи будуть сприяти перетворенню закладів освіти та культури на серйозні інформаційні центри. Безперечно, людство і держава будуть перебувати в постійній адаптації до динаміки розвитку інформаційних технологій та автоматизованих систем – у перманентній підготовці і перепідготовці фахівців з цифровими навичками, оскільки технології розвиваються значно пришвидшеними темпами, ніж здатність людей реагувати на нові загрози цифрової епохи” [13].

“Основу для створення стратегії розвитку та трансформації людського капіталу в умовах цифрової трансформації становить проект стратегії сталого розвитку до 2030 року, у якій розвиток людського капіталу визнається ключовим

фактором і, водночас, метою економічного зростання». [14] Стратегічні цілі для розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації спрямовані на забезпечення постійного формування, відновлення та ефективного використання людського капіталу. Структурні та якісні характеристики людського капіталу створюватимуть синергетичний ефект під час стратегічних трансформацій соціально-економічних систем, що спрямовані на досягнення моделі сталого розвитку через впровадження цифрових технологій.

Необхідно відзначити, що війна в Україні призвела до суттєвих втрат людських ресурсів як внаслідок прямих втрат у результаті бойових дій та бомбардування населених пунктів, так і внаслідок міграції значної частини населення за кордон. Як зазначають науковці Хаустова К.М. та Демянович Є, «Суттєвими викликом та ключовим фактором нестабільності для підприємств на поточний період є війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану. Воєнний стан суттєво перетворює життя держави та суспільства, не лише через зміни в інституційно-правових аспектах, але й через основну причину його введення – військову агресію зовні. Досвід інших країн під час війни на власній території вказує на ряд ключових викликів: руйнування управлінських механізмів держави, різка зміна структури економіки, значний втрати бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, поглиблення бідності, інфляція та зменшення інвестиційної активності. Загальне ослаблення економічного сектору, зростання витрат на військові дії та оборону, неочікувані фінансові втрати, постійні ризики та суттєві обмеження у міжнародній торгівлі призводять до поступової дестабілізації всієї системи» [15]. Втрати людських ресурсів та можливі шляхи їх відновлення та подальшого розвитку після війни із урахуванням нових цифрових можливостей становлять головне стратегічне завдання для нашої держави.

Згідно доповіді ООН, війна, яку почала Росія проти України в лютому 2022 року, серед іншого призвела до невідомих втрат демографічного потенціалу, фізичного і психологічного здоров'я українців, освітніх втрат та драматичного погіршення стану ринку праці. Зростання кількості цивільних жертв стало одним з найбільш помітних наслідків війни для населення. За даними УВКПЛ, з лютого

по кінець 2022 року було вбито або поранено 20 271 цивільну особу, що значно перевищує попередні роки. Це призвело до серйозного виклику для системи охорони здоров'я та соціального захисту, особливо в районах, що знаходяться ближче до зони конфлікту. Поранені часто потребують тривалої фізичної реабілітації, що додатково навантажує медичну систему. Негативний вплив на рівень життя особливо відчутний у північному та південно-східному регіонах країни. Домогосподарства, які розташовані ближче до зони конфлікту, частіше стикаються з депривацією у всіх сферах: зниженням рівня життя, погіршенням здоров'я та обмеженням доступу до освіти. Це зумовлено руйнуванням та пошкодженням інфраструктури, майна та житла внаслідок воєнних дій. Згідно даної доповіді, на кінець 2022 року «5.4 млн українців стали внутрішньо переміщеними особами; 8 млн громадян, 90% з яких жінки та діти, були вимушені покинути Україну та шукати прихисток у країнах Європи; 1.2 млн українських дітей були змушені покинути свої домівки, також суттєво постраждала якість їх освіти; 2.4 млн українців втратили свою роботу; 7.1 млн українців ризикують опинитися за межею бідності; 65% сімей в Україні відчули зменшення доходів; 45% населення належить принаймні до однієї вразливої групи; 15 млн українців потребують психологічної підтримки. [16].

Водночас, на думку науковців Новікової О., Залознової Ю., Азмук Н., «основними здобутками на сьогодні є такі суспільні процеси, як зміцнення національної ідентичності населення, зростання патріотизму, активізація волонтерського руху, поява та поширення нового цифрового волонтерства у формі потужної ІТ-армії, становлення цифрової культури, поширення цифрової зайнятості, посилення цифрової безпеки населення» [17]. Авторами розроблено SWOT-аналіз розвитку людських ресурсів із урахуванням війни в Україні на перспективних можливостей після перемоги (рис. 3.7).

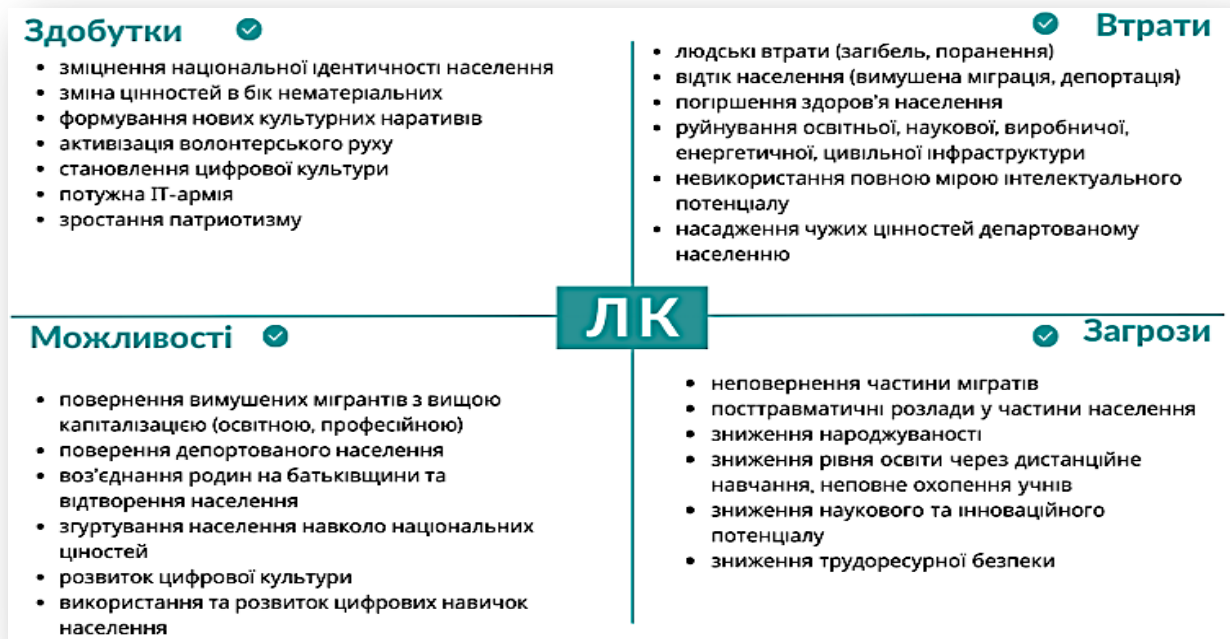


Рис.3.7. Систематизація здобутків, втрат, потенційних можливостей та загроз для розвитку людського капіталу

Джерело: [17].

Провідні експерти державної служби зайнятості України у контексті війни в Україні розглядають два сценарії перспективного розвитку подій та їх вплив на ринок праці:

1. Негативний сценарій, що передбачає довготривалу війну впродовж декількох років. При цьому, незважаючи на підтримку з боку західних країн, економічна ситуація в країні погіршуватиметься.

2. Позитивний сценарій, за якого Україна переможе у війні, отримує значну економічну підтримку та за декілька років стає членом Європейського Союзу.

На думку науковців, загрози, пов'язані з негативним сценарієм 1, включають зменшення чисельності працездатного населення та зростання непрацездатного, збільшення рівня інвалідизації, недооцінку соціальної та професійної реабілітації ветеранів, масовий відтік жінок та молоді за кордон, зростання структурного безробіття, дефіцит кваліфікованих працівників через мобілізацію та збільшення неформальної зайнятості.

У разі реалізації цього сценарію важливим буде впровадження заходів підтримки зайнятості для подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та підтримки бізнесу.

Щодо позитивного сценарію 2, він також несе ризики для ринку праці, такі як відтік населення за кордон, конкуренція за робочу силу, диспропорції між попитом та пропозицією праці, демобілізація, поширення посттравматичних стресових розладів, збільшення рівня інвалідизації, нестача робочої сили для програм відновлення та реабілітації, а також нестача кваліфікованого потенціалу через можливий відсутній повернення молоді [18].

У будь-якому випадку, втрати, які зазнала Україна через неспровоковану воєнну агресію Росії, будуть мати серйозні наслідки на протязі багатьох десятиліть. Для успішного подолання цих наслідків і запобігання можливим ризикам необхідно вжити важливі кроки. Серед них можуть бути:

- програми стимулювання народжуваності для компенсації втрат людського капіталу та поповнення населення;
- сприяння поверненню мігрантів, які можуть відіграти важливу роль у відновленні економіки та соціального розвитку;
- збільшення можливостей зайнятості для ветеранів війни, щоб допомогти їм впровадитися в цивільне життя та забезпечити їхню соціальну і економічну інтеграцію;
- підтримка зайнятості жінок і молоді шляхом розробки програм освіти, навчання та підтримки підприємництва.

Таким чином, сучасні глобальні тенденції, швидкий технологічний прогрес і загострення проблем у соціально-демографічній та економічній сферах України в умовах війни створили передумови для перегляду діючої стратегії розвитку людських ресурсів. Це вимагає формування єдиної стратегічної концепції, уточнення стратегічних цілей та розроблення методів оцінки ефективності процесів трансформації людського розвитку в умовах віртуалізації економіки та суспільства.

З метою удосконалення процесів правління людськими ресурсами у стратегічній перспективі, що відповідатимуть перспективним потребам

економіки для її ефективного відновлення і розвитку запропоновано концепцію управління стратегічним розвитком людських ресурсів, яка спрямована на формування збалансованих причинно-наслідкових зв'язків між економічним ростом, процесами формування, розвитку і ефективного використання людського потенціалу із урахуванням ефектів подальшої цифровізації економіки і суспільства.

Концепція окреслює пріоритетні цілі, принципи та визначає стратегії формування і розвитку людських ресурсів під впливом цифрових технологій на процеси якісного перетворення людського потенціалу, стимулювання зацікавленості населення у вивченні та використанні цифрових навичок, а також ефективне використання людського капіталу в умовах цифрової трансформації національної економіки та суспільства. (рис. 3.8.)

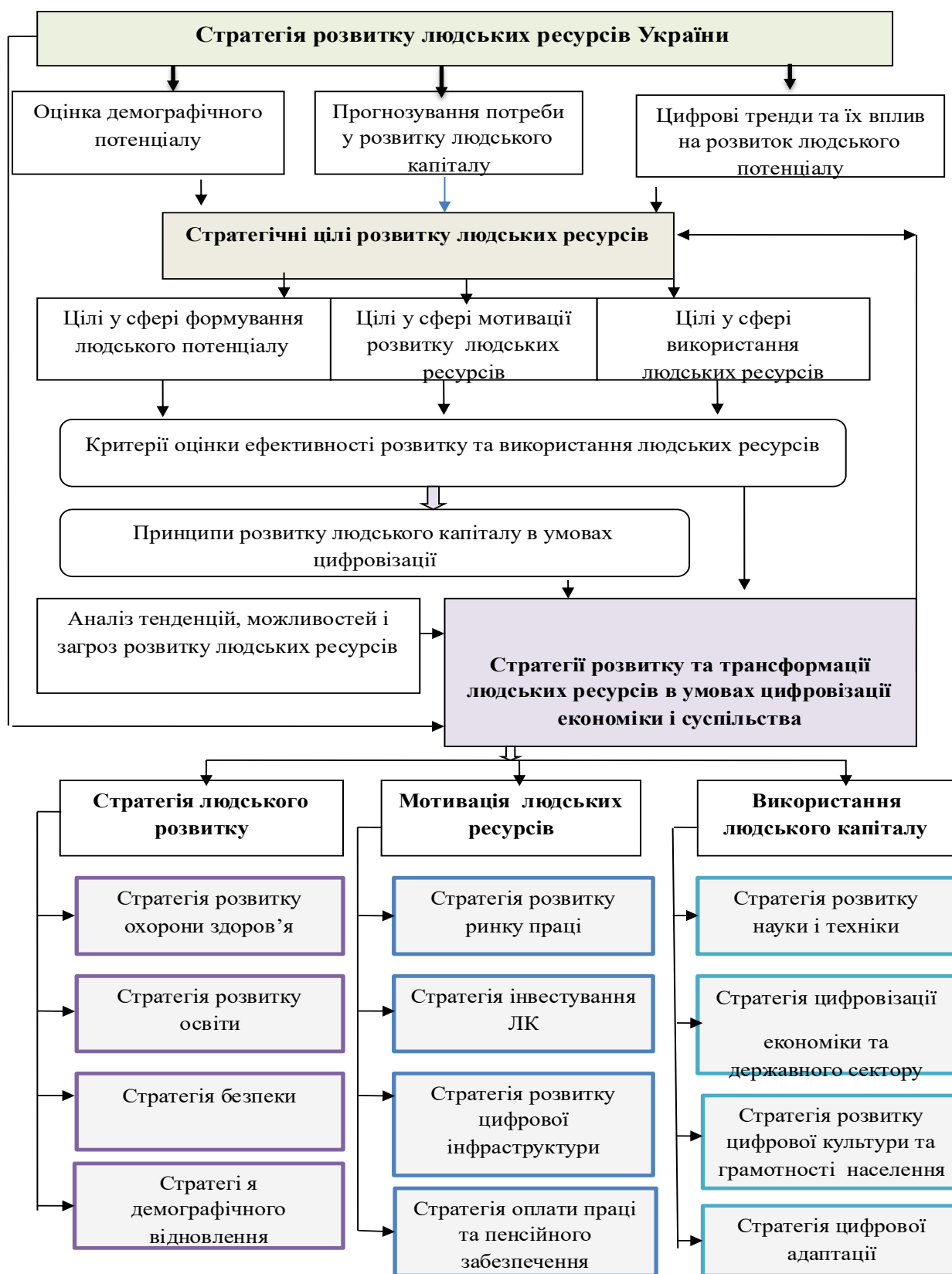


Рис.3.8. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифровізації економіки і суспільства у контексті потреб повоєнного відновлення України

Джерело: запропоновано автором.

У стратегіях сталого розвитку «Україна-2030» та «Цілі сталого розвитку» відсутнє чітке взаємозв'язок між цілями розвитку людського капіталу і процесами цифровізації. Проте в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018-2020 роки [19] зазначено, що цифрова трансформація розглядається як важливий інструмент розвитку економіки і суспільства, і для її успішного впровадження необхідно формування нового рівня кваліфікації людського капіталу, зокрема, розвиток цифрової компетентності населення та робочої сили.

У свою чергу, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на період 2018-2020 років [19] визначає основні напрямки, умови і очікувані результати цифровізації для національної економіки. У цій концепції окреслено “основні принципи цифровізації суспільства:

1) Забезпечення «цифрового права», що полягає в забезпеченні рівного доступу кожного громадянина до інформаційних послуг та знань за допомогою створення якісної інформаційно-комунікаційної інфраструктури та покриття всієї території країни Інтернетом.

2) Конструктивний характер цифровізації у всіх сферах суспільного життя, спрямований на створення переваг та спрощення доступу населення до всіх видів соціальних послуг за допомогою цифрових технологій.

3) Економічна ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність, що супроводжують впровадження цифрових технологій у всі сфери економічного та соціального розвитку.

4) Сприяння соціальному і культурному розвитку на основі створення контенту, який обмежує недостовірність та неякісну подачу інформації, і створює можливості для її фільтрування кожним споживачем.

5) Підвищення рівня довіри і безпеки у формуванні комунікацій між громадськістю, бізнесом та владою.

6) Забезпечення захисту конфіденційності даних”. [19].

3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей і затвердив план заходів для її реалізації. “Однією з стратегічних цілей Міністерства цифрової трансформації є навчання

цифровій грамотності 6 мільйонів українців протягом трьох років. Для цього Міністерство запустило національну онлайн-платформу «Дія.Цифрова освіта» в 2020 році. Протягом року було створено понад 50 освітніх серіалів з цифрової грамотності, які переглянули майже 500 000 українців. Також був запущений перший національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм». Крім того, усюди по Україні вже створено мережу з 2000 офлайн-хабів цифрової освіти, і продовжується процес долучення ще 4000 хабів до мережі. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року визначає виклики, шляхи їх подолання і очікувані результати впровадження, а також закладає основу для створення національної стратегії та стратегічного плану дій щодо розвитку цифрових компетентностей у суспільстві». [20].

Отже, стратегія розвитку та трансформації людських ресурсів в умовах цифровізації – це план дій, спрямований на максимізацію потенціалу людей у використанні цифрових технологій та адаптації до змін, які вони приносять у сфері праці та освіти. Ця стратегія включає в себе розвиток навичок та компетенцій, необхідних для ефективної роботи у цифровому середовищі, створення сприятливих умов для навчання та професійного зростання, а також підтримку розвитку талантів та інновацій. Вона також передбачає впровадження програм та ініціатив, спрямованих на збереження здоров'я та психологічного благополуччя працівників у цифровому середовищі. Головна мета такої стратегії – забезпечити, щоб люди були готові до викликів, які вносить цифрова трансформація, і могли ефективно використовувати її можливості для свого розвитку та успіху.

Водночас, враховуючи наслідки війни та необхідність відновлення людського потенціалу України стратегія розвитку людських ресурсів повинна включати також такі три площини: стратегія людського розвитку, стратегія мотивації людських ресурсів та стратегія використання людського потенціалу. Кожна з цих площин враховує актуальний стан, потреби і пріоритети розвитку людських ресурсів в Україні а також можливості сучасних цифрових інструментів у контексті оптимізації процесів реалізації основних завдань у кожній площині а також забезпечення переваг цифрового суспільства.

Перша площина – це стратегія людського розвитку, спрямована на створення умов для формування і розвитку людських ресурсів на основі задоволення базових потреб населення щодо безпечних та комфортних умов життя, медичного забезпечення та базової освіти, а також стимулювання народжуваності, що є одним з пріоритетних напрямів соціальної політики держави після закінчення війни й охоплює наступні завдання:

1) стратегія забезпечення безпеки громадян (військової, криміногенної, соціальної, продовольчої, економічної, екологічної) та умов для інклюзивного розвитку шляхом максимальної включеності та всіх членів суспільства в демократичні процеси відбудови громадянського суспільства та економіки;

2) стратегія охорони здоров'я та розвитку освіти, що відповідатиме потребам людського розвитку та відновлення потенціалу із урахуванням переваг цифровізації;

3) стратегія демографічного відновлення за рахунок стимулювання повернення населення з-за кордону та стимулювання народжуваності, необхідними передумовами для якої є реалізація вище вказаних стратегій. Дана стратегія повинна доповнювати попередні шляхом формування нової філософії розвитку суспільства на засадах інклюзивності, толерантності, поваги до сімейних та культурних цінностей і традицій.

Друга площина – стратегія мотивації людських ресурсів, тобто формування механізмів, що стимулюватимуть населення до розвитку, навчання, самовдосконалення, здорового способу життя й активної участі у громадських процесах та плідної праці на основні поєднання інтересів держави і громадянина. У цьому контексті важливими є наступні завдання, які можуть реалізовуватися у виді стратегій: стратегія розвитку ринку праці, стратегія інвестування у людських капітал, стратегія розвитку цифрової інфраструктури, стратегія оплати праці та пенсійного забезпечення. Вказані стратегії ефективно реалізуються у країнах ЄС та інших країнах з розвинутою економікою та можуть бути взяті на озброєння, враховуючи при цьому національні особливості та реалії.

Стратегія розвитку ринку праці в умовах віртуалізації економіки повинна бути націленою на створення сприятливих умов для працевлаштування, розвитку

навичок та підтримки інновацій, що сприятиме стабільному та сталому економічному зростанню.

При формуванні стратегії розвитку ринку праці в Україні слід враховувати переваги цифрового ринку праці та можливості залучення на даному ринку працівників різних сфер з інших країн, що дозволить швидше розробляти і реалізовувати проекти відновлення і розвитку економіки. Як показали дослідження, в умовах віртуалізації праця стає переважно дистанційною та вже не обмежується географічними межами чи робочим часом. Ефективність праці стає залежною від налагодженої системи комунікацій у цифровому просторі. В умовах цифрової економіки, технологічне ускладнення бізнес-процесів вимагає залучення висококваліфікованих кадрів нового типу, яких можна охарактеризувати як інтелектуальних е-працівників. Інтелектуальна праця, яка стає нормою в цифровій економіці, є інноваційною, необмеженою у просторі та часі, базується на використанні ІКТ. Додатковими вигодами такої праці є економія на оплачуванні проживання, пересування робітників та оренді приміщень. Водночас, інтелектуальна праця електронних працівників є однією з найбільш високооплачуваних, а конкуренція для їх залучення є високою.

Стратегія розвитку ринку праці повинна активно сприяти формуванню та розвитку цифрових навичок і компетенцій, а також створювати умови для навчання протягом усього життя. Це вимагає перегляду національного класифікатору професій, стандартизації кваліфікаційних вимог, систематизації цифрових навичок і компетенцій. Також важливо забезпечити диференціацію заробітної плати відповідно до складності роботи та рівня творчих здібностей, що застосовуються на різних посадах.

Оновлена стратегія розвитку ринку праці повинна поєднувати переваги, які надають цифрові технології та потребами економіки, особливо у контексті її післявоєнного становлення та, водночас сприяти забезпеченню конституційних норм і прав громадян. Враховуючи сучасні трансформації ринку праці в умовах віртуалізації економіки і суспільства, до пріоритетних напрямків державного регулювання на ринку праці можна віднести наступні:

1) Забезпечення безпечних умов праці та якісного матеріального забезпечення для працівників, які працюють з інформаційно-комунікаційними системами та автоматизованими технологіями;

2) Розробка та законодавче урегулювання нових системи оплати праці для працівників з нетрадиційними формами зайнятості;

3) Удосконалення законодавства у частині соціального захисту працівників, які працюють у формальних та неформальних секторах зайнятості, включаючи соціальні пільги та страхування;

4) Врегулювання нових форм договірних відносин у сфері зайнятості, включаючи режими роботи та організацію робочих місць;

5) Розробка та розвиток навчальних програм з інноваційних спеціальностей та професій, які пов'язані з використанням автоматизованого обладнання, штучного інтелекту та інших цифрових технологій;

6) Розробка програм підвищення цифрової грамотності населення.

Важливим напрямком стратегії розвитку ринку праці, особливо у контексті післявоєнного відновлення є механізмів соціально-трудової інклюзії, що дозволить по-перше забезпечити ефективний соціальних захист людей з особливими потребами, а з іншого- створить передумови для їх інтеграції у суспільство та на ринок праці. На думку Перегудової Т, «соціально-трудова інклюзія є категорією, яка охоплює питання створення такої системи соціально-трудового залучення, яка б була орієнтована на усунення бар'єрів виходу на ринок праці та стимулювання бенефіціарів до зайнятості, а працівників підвищувати продуктивність праці. В системі покращення якості інституту соціально-трудової інклюзії варто посилити залежність між економічним зростанням та продуктивною зайнятістю, між трудовими внесками та соціальним забезпеченням, згладжувати перешкоди для виходу на ринок праці різних категорій населення, розвивати особисту відповідальність зниження рівня ризику соціального відторгнення» [21].

В умовах віртуалізації економіки і суспільства з'являються нові технології соціально-трудової інклюзії, що дозволяють людям з обмеженими фізичними можливостями отримувати віддалену роботу, зокрема на діжиталізованому ринку

праці. У цьому контексті важливим завданням нової стратегії розвитку ринку праці є насамперед створення ефективних інституційних та регуляторних механізмів для забезпечення захисту працівників і роботодавців та створення передумов для ефективного функціонування ринку праці в діджиталізованому суспільстві шляхом:

- сприяння навчанню та підвищенню кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, включаючи програмування, аналітику даних, штучний інтелект та інші ключові області;

- спрямованої підтримки та розвитку інноваційних секторів економіки, які прискорюють цифрову трансформацію та створюють нові можливості для зайнятості;

- дослідження потреб ринку праці та формування рекомендації для удосконалення навчальних та професійно-освітніх програм;

- поліпшення бізнес-середовища для ІТ компаній, що сприятиме їхньому розвитку та привабленню інвестицій;

- збільшення можливостей для гнучких форм зайнятості, таких як фріланс, тимчасова робота та дистанційна робота, щоб відповісти на змінні потреби ринку праці а також їх нормативно-правового забезпечення;

- стимулювання підприємницької активності, особливо у сферах з великим потенціалом для інновацій та цифрової трансформації.

- забезпечення соціального захисту та підтримки для тих, хто втратив роботу через цифрову трансформацію, шляхом надання професійної підготовки, перекваліфікації та інших програм.

Не менш важливою з точки мотивації та розвитку людських ресурсів є стратегії інвестування у людський капітал. Інвестиції у формування, розвиток та підвищення якості людського капіталу спрямовані на підвищення рівня освіти населення, розширення його компетенцій на ринку праці, перекваліфікацію, розвиток творчих здібностей та активізацію у сфері самозайнятості. Ці інвестиції охоплюють витрати на різноманітні сфери, такі як освіта (від дошкільної до вищої), наука, охорона здоров'я, додаткова освіта, соціалізація та підвищення комунікативних навичок, умови працевлаштування та покращення продуктивних

характеристик працівників. Інвестиції у людський капітал надходять з різних джерел, таких як домогосподарства (індивідуальні особи, сім'ї, батьки), роботодавці, державні та місцеві бюджети, фонди державного соціального страхування та громадські організації.

На думку науковців інституту економіки та прогнозування НАН України, «В умовах глобальної цифровізації необхідно особливо наголосити на важливості інвестування у забезпечення доступу населення до сучасних форм зайнятості та «нових» професій (переважно у галузі інформаційних технологій), оскільки для вразливих категорій населення традиційні форми зайнятості та професії можуть бути «недосяжними» через невідповідність їхнього професійно-кваліфікаційного рівня, вікові особливості, стан здоров'я тощо» [22, с. 171]. Саме тому необхідно розробляти прогами залучення і гарантування інвестицій у людських розвиток. У таблиці 3.4 систематизовано основні джерела інвестицій у розвиток людських ресурсів.

Таблиця 3.4

Рівні та джерела та шляхи залучення інвестицій у розвиток людських ресурсів

Рівні інвестування	Форми інвестування	Стимулювання інтенсифікації та раціоналізації інвестицій
1. Глобальний рівень	Інвестування, кредитування, фінансування у формах грантів чи міжнародної технічної допомоги міжнародними фінансовими організаціями, установами та окремими країнами програм розвитку, якщо їх метою є отримання не лише економічного, а й соціального ефекту для України.	- сприятливий інвестиційний клімат; - участі у міжнародних проектах і програмах; - розробка ефективних грантових проектів; - формування системи моніторингу ефективності використання інвестиційних та кредитних ресурсів;

2. Національний рівень	Загальнодержавне, регіональне, місцеве (ОТГ) інвестування (державних інвестицій), тобто коштів, що спрямовуються на створення або збільшення капіталу державних об'єктів інвестування в економічній, соціальній, екологічній сферах, а також приватного інвестування закладів та установ освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери, екологічних, культурних проєктів.	- формування національних критеріїв ефективності інвестування розвиток людських ресурсів у всіх сферах та на всіх рівнях; - розробка ефективних державних і регіональних програм людського розвитку; - обґрунтування взаємозв'язку цільового інвестування із потребами стратегічного розвитку економіки, зокрема встановлення динамічної рівноваги між прогнозованими потребами ринку праці та підготовку фахівців за кошти державного та регіонального бюджету.
3. Корпоративний рівень	Реалізація корпоративної соціальної відповідальності через здійснення соціальних інвестицій підприємствами і корпораціями, розвиток соціального підприємництва. Приватні корпоративні інвестиції, спрямовані передусім на підвищення якості людського капіталу працівників цих підприємств	- фінансова та інфраструктурна підтримка для підприємств, що ведуть соціально-відповідальний бізнес, податкові пільги для навчання і підвищення кваліфікації працівників; - організаційна та інформаційна підтримка; субсидування чи податкове стимулювання корпоративних інвестицій інклюзивного спрямування; - державно-приватне партнерство у сфері інвестування у розвиток людських ресурсів.
4. Індивідуальний рівень	Власні кошти фізичних осіб, кредитні ресурси, гранти, допомога громадських організацій.	- організаційно-інформаційна підтримка у сфері пошуку напрямків реалізації потенціалу; - профорієнтація та промоція; - диверсифікація освітніх можливостей; - якість та гнучкість освіти й підвищення кваліфікації; - забезпечення причинно-наслідкових зв'язків між результатами навчання та працевлаштуванням; - диверсифікація джерел залучення коштів на навчання.

Джерело: систематизовано автором.

Отже, стратегія інвестування у розвиток людських ресурсів визначає способи і напрямки, які держава або організація обирає для залучення ресурсів з метою покращення навичок, знань, кваліфікацій та ефективності персоналу або населення загалом. Ця стратегія орієнтується на проведення різноманітних заходів та програм, спрямованих на освіту, навчання, професійний розвиток, здоров'я, соціальну інтеграцію та інші аспекти людського капіталу. Основні елементи стратегії включають аналіз потреб у розвитку, встановлення конкретних цілей, вибір оптимальних стратегій інвестування, розробку та

впровадження програм, постійний моніторинг ефективності і результативності інвестицій, а також адаптацію і вдосконалення стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потребах ринку праці.

Мета стратегії розвитку цифрової інфраструктури полягає в забезпеченні широкого доступу населення до цифрових послуг, скороченні цифрових розривів та впровадженні зручних та мобільних цифрових технологій і платформ. Це сприятиме розвитку соціальної сфери, стимулюванню громадської активності та забезпечить доступ до різноманітних публічних, освітніх, медичних та інших послуг. Основні цілі, завдання та принципи розвитку цифрової економіки і суспільства відображені у відповідній Концепції. “Одним з ключових напрямків цієї стратегії є стимулювання споживання та використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій серед бізнесу та громадян. Це передбачає доступність технологій, а також створення мотивації та бажання приєднатися до цифрових інфраструктур та користуватися ними. Такий підхід сприяє розвитку цифрової економіки та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та життєдіяльності в цілому” [23].

Третя площина – стратегія ефективного використання людських ресурсів, яка включає в себе спільні цілі щодо темпів та напрямків розвитку цифрової економіки, створення робочих місць у різних галузях економіки, зокрема в контексті цифрової зайнятості, підтримки науково-технічного розвитку та інноваційної активності, захисту інтелектуальної власності та активізації трансферу технологій, а також розвитку цифрової культури серед населення. Ці цілі спрямовані на створення попиту на знання і навички, що сприятиме створенню нових цінностей у формі доданої вартості та розвитку технологій. Забезпечення інтегрованого росту людського капіталу в умовах цифрової трансформації потребує розробки ефективної стратегії мотивації, що спрямована на перетворення людського потенціалу у ресурс, який володіє необхідними навичками для успішної адаптації до цифрової реальності. Це означає створення умов, які стимулюють кожного індивіда активно навчатися, розвиватися та вивчати цифрові технології протягом усього свого життя.

Процеси цифровізації у стратегічному плані формування, відтворення та розвитку людських ресурсів визначають основні шляхи розвитку цифрових технологій та оптимізацію їх позитивного впливу на наведені процеси через наступні напрямки, які наведено на рис.3.9.



Рис.3.9. Напрямки цифровізації економіки і суспільства у контексті розробки і реалізації стратегії розвитку людських ресурсів

Джерело: систематизовано автором

На рис. 3.9. перераховано далеко не всі сфери, в яких проходять активні процеси цифровізації, проте ці процеси створюють нові умови економічної та ринкової реальності, що повинні враховуватися при розробленні HR-стратегій на всіх рівнях. Насамперед це вимоги до персоналу, який повинен володіти окрім спеціальності за фахом – цифровими навичками певного рівня, по-друге- створення умов для якісної праці в цифровому середовищі та відповідна організація робочих місць (безперешкодний доступ до Інтернету, наявність спеціалізованого програмного забезпечення, захист даних, санітарні умови); по-третє- нові підходи до мотивації праці, оскільки в цифровому середовищі

необхідно застосовувати нові підходи до нормування праці та оцінки результатів, по-четверте- перегляд корпоративної культури, що адаптована до особливостей роботи в цифровому середовищі й орієнтована на нові цінності, визнання, підтримку інновацій.

Таким чином, у контексті цифрової трансформації економіки і суспільства стратегія розвитку людського капіталу стає складною системою стратегій, які охоплюють різні сфери життя, такі як освіта, охорона здоров'я, безпека, культура, фінанси, соціальний розвиток, адміністрування на всіх рівнях та інші послуги. Вони спрямовані на створення інтегрованого, інклюзивного, прогресивного та всебічного росту людського потенціалу та його ефективного використання в умовах переходу до конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої моделі сталого розвитку національної економіки.

Одними з головних завдань держави, спрямованими на забезпечення збалансованого розвитку людського капіталу у контексті цифрової трансформації, є створення відповідних інституційно-правових, економічних та організаційних умов. Це робиться для мінімізації розривів між поточним рівнем якісних та структурних характеристик людського потенціалу та тими, які необхідні для забезпечення сталого розвитку та ефективної адаптації соціально-економічних систем під впливом цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу.

Отже, швидкі зміни в середовищі, де основною рисою є постійний та швидкий розвиток цифрових технологій, вимагають радикального перегляду кадрової, економічної та соціальної політики з метою ефективної адаптації процесів формування та розвитку людського капіталу до нових цифрових реалій. Це також передбачає забезпечення ефективного використання цього капіталу для забезпечення сталого розвитку національної економіки.

3.3. Напрямки оптимізації HR-стратегій вітчизняних підприємств в умовах розвитку цифрової економіки

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, стратегічне управління персоналом визнається як ключовий фактор успіху для організацій. Інтеграція

цього підходу з основними стратегічними цілями підприємства стає обов'язковою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в умовах постійних та швидких змін. Використання цифрових інструментів у стратегічному управлінні персоналом не лише оптимізує процеси, але й дозволяє організаціям адаптуватися до вимог сучасного бізнес-середовища, створюючи гнучкі та інноваційні робочі умови. У зв'язку з цим, питання розробки та реалізації ефективних HR – стратегій на підприємствах в умовах віртуалізації економіки набувають значної актуальності та становляться предметом досліджень багатьох науковців, міжнародних організації та HR спеціалістів підприємств.

Науковиці Водянка Л. Д., Харовська А. В. у своїх дослідженнях підкреслюють, що «поява нових тенденцій у господарській діяльності, які пов'язані з широким поширенням Інтернету та використанням мобільних пристроїв, а також розвитком електронних та комп'ютерних технологій, вказує на перехід до нового етапу економічного розвитку – цифрової економіки. Цей новий напрямок впливає не лише на виробництво та збут товарів і послуг, але й змінює трудову сферу через з'яву нових форм і типів зайнятості» [24].

До основних трендів, що впливають на формування HR – стратегій в умовах цифровізації наковці Соболев В. М. та Мусіюк І. О. відносять: “швидкий розвиток цифрової економіки призводить до автоматизації та роботизації, які мають як переваги, так і недоліки. На фоні виникнення нових високотехнологічних професій зникає частина традиційних робочих місць, особливо у секторі малокваліфікованої праці. Проблеми також стосуються сектору висококваліфікованої праці через низьку кількість працівників, які володіють необхідними навичками. Відбувається поява нових форм нестандартної зайнятості, таких як фріланс, телепраця та аутсорсинг, що стають популярними серед молоді. Формуються нові трудові відносини та етика праці, оскільки потрібно ефективно поєднувати працю людей, роботів і штучного інтелекту. Відбувається формування нової структури доходу особи, де персональна інформація стає цінним активом для виробників та може перетворитися на товар чи валюту”. [25]

Погоджуємося з думкою авторів, що «головним завданням управління персоналом в умовах цифровізації є забезпечення ефективної діяльності співробітників і підвищення продуктивності праці з метою переходу організації на новий шлях розвитку і підвищення її цифрової активності. Крім того, HR-служба сучасної компанії повинна бути вписана в її цифрову культуру, фокусуватися на співробітниках і індивідуальних траєкторіях їх розвитку, а також використовувати цифрові інструменти для управління навичками співробітників, їх навчання і мотивації» [26].

До одного з швидко прогресуючих тенденцій у віртуалізації, яка набула прискорення через карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, можна віднести перехід значної кількості працівників на віддалену роботу, тобто з офісного оточення на роботу в домашніх умовах. «Дослідження Європейської Комісії показали, що на початкових етапах цього переходу продуктивність праці знижується на приблизно 20% залежно від професії, але вирівнюється за 2-3 місяці, а при належній координації та мотивації навіть має тенденцію до підвищення в подальшому. Однак варто зазначити, що цей формат роботи виявляється найбільш продуктивним для фахівців та менеджерів, які володіють високими технологіями та працюють у сфері інтелектуальної праці» [27].

Ефективність віддаленої роботи також залежить від організації праці на підприємстві, культури управління, методів стимулювання та інших факторів. Перехід на цей формат роботи створює сприятливі умови для прискореного розвитку інформаційних технологій у всіх галузях, але водночас він вносить певні економічні, кібернетичні, соціальні та психологічні виклики, які вимагають подальших досліджень.

Враховуючи розвиток цифрових технологій та їх глобалізацію все більше компаній надають перевагу мобільній стратегії використання персоналу. У цьому контексті Лазебник Ю. О., що «мобільна робота за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій має численні переваги як для працівників, так і для роботодавців. Одна з ключових переваг полягає в можливості покращення балансу між професійними обов'язками та особистим життям, оскільки вона дозволяє зменшити час, який потрібно витратити на

дорогу до роботи. Це може призвести до зменшення пробок у місті, зменшення забруднення атмосфери та енергозатрат, а також до меншого використання офісних приміщень. Крім того, мобільна робота може створювати можливості для працевлаштування та утримання кваліфікованих працівників, особливо у віддалених регіонах, де зазвичай складніше знайти роботу. Це може підтримати економічний розвиток у віддалених районах та допомогти зменшити регіональні розбіжності”. [28].

На основі проведених досліджень систематизовано основні сучасні цифрові тренди в сфері, що активно впроваджуються в умовах цифровізації (рис. 3.10).

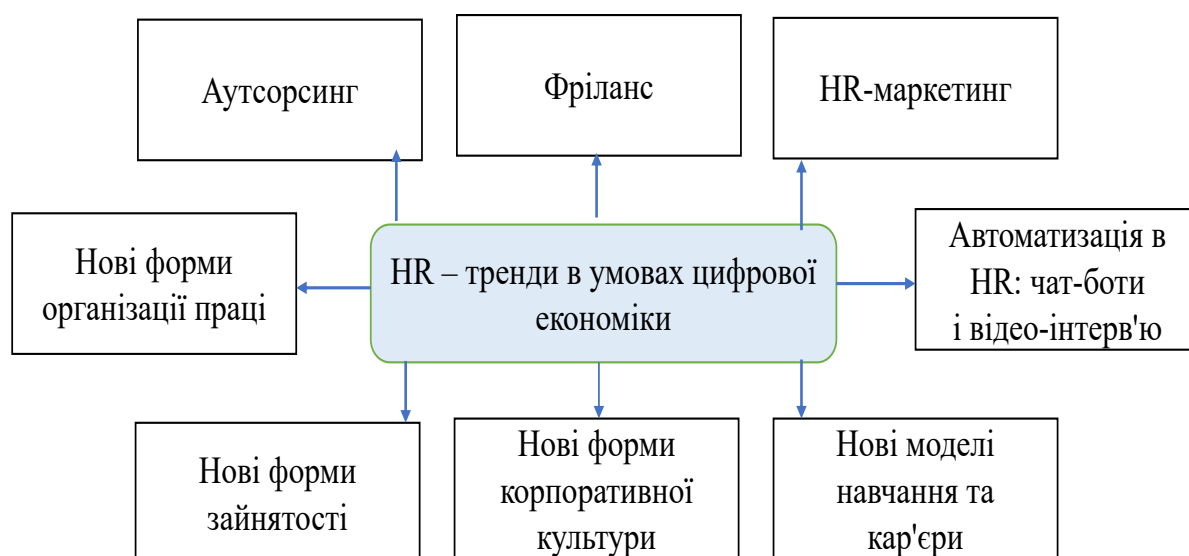


Рис. 3.10. Тренди розвитку HR-технологій в умовах цифрової економіки

Джерело: систематизовано автором.

Аутсорсинг – це передача неосновних, але важливих процесів компанії зовнішнім виконавцям. У сучасному світі, що швидко змінюється, з’являється багато нової інформації, в якій потрібно вміти розбиратися. Це призводить до зростаючого інтересу компаній до аутсорсингу, а глибина інтеграції провайдера у внутрішні процеси компанії стає більш вагомим. Вже не достатньо виконувати адміністративну, кадрову та бухгалтерську роботу. Тепер потрібно активно управляти цими процесами. Цифровізації значно розширює можливості для

фрілансерів та робить ринок праці більш демократичним, де кожен може знайти собі місце залежно від своїх навичок, талантів та потреб.

Розвиток фрілансу в умовах цифровізації є невід'ємною частиною сучасного ринку праці. Цифрові технології, такі як Інтернет, спеціалізовані платформи, програмне забезпечення для спілкування та співпраці, значно полегшують доступ до роботи на віддаленому засадах. Сьогодні велика кількість онлайн платформ, таких як Upwork, Freelancer, Fiverr та інші, забезпечують фрілансерам можливість знаходити роботу, спілкуватися з клієнтами, укладати угоди та отримувати оплату.

HR-технології стають найбільш ефективними в управлінні персоналом, коли вони працюють разом з людьми, а не замінюють їх. Наприклад, чат-боти, які імітують поведінку людини при спілкуванні з користувачем на основі певного алгоритму, використовуються компаніями для спрощення процесу пошуку та підбору кандидатів для всіх учасників. Щодо відео-інтерв'ю, це ще один інструмент, який активно використовується в HR багатьма компаніями. Відео-інтерв'ю не замінює особистої зустрічі, але може стати першим етапом у процесі відбору, що дозволяє HR-менеджерам зберегти час і ресурси, оцінюючи кандидатів більш ефективно перед проведенням особистих співбесід. Такі технології сприяють автоматизації та оптимізації процесів, але все ж таки важливо зберігати людський елемент у взаємодії з кандидатами та співробітниками.

HR-маркетинг – це стратегічний підхід до управління персоналом, який використовує принципи маркетингу для залучення, утримання та розвитку талановитих працівників у компанії. Цей підхід орієнтований на створення привабливого іміджу роботодавця, який привертає найкращі кадри, а також на підтримку та залучення вже існуючих співробітників. Інструменти, які використовуються в маркетингу, плавно переходять і в сферу HR. Наприклад, досвід клієнта класично вивчали маркетологи, а сьогодні будь-який відділ кадрів вивчає шлях кандидата і шлях співробітника. Цей шлях розпочинається задовго до співбесіди. Кандидат отримує інформацію про компанію з відкритих джерел, соцмереж, через знайомих, а також читає відгуки. Все це формує точки вражень,

які впливають на його вибір. Навіть коли співробітник покидає компанію, ця точка не є останньою. Колишній працівник може продовжувати купувати продукцію компанії, рекомендувати друзям працю в ній або стати її діловим партнером.

В цифровому середовищі стають доступними та активно розвиваються нові форми зайнятості та кар'єри, до яких можна віднести:

- паралельна робота, коли людина має декілька робочих місць або займається декількома видами діяльності одночасно;
- пошук нових професійних викликів після досягнення успіху в першій кар'єрі або під час пенсійного віку.
- гібридні кар'єри, тобто використання навичок з різних професій для виконання різноманітних завдань у роботі;
- нові професії, що відповідають сучасним потребам ринку праці;
- неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти, тобто зменшення кількості повних робочих годин і зростання популярності тимчасових робочих угод або проектної роботи.

В умовах цифровізації суттєвій трансформації підлягає корпоративна культура, різні модифікації якої спрямовані на створення інновацій та середовища постійного навчання для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного зростання. Завдання HR сьогодні – сформувати культуру, в якій кожен співробітник буде зайнятий самонавчанням, здатний швидко переймати знання та досвід колег і, разом з тим, готовий ділитися своїм власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, кидаючи нові виклики всім, хто пов'язаний з управлінням персоналом. Змінюються парадигми і стратегії, з'являються нові підходи в підборі, адаптації, навчання, мотивації та інших HR функції. Елементами формування такої культури є застосування різних інструментів (гейміфікація, самонавчання, стимулювання обміну навчанням та досвідом, робота в командах).

Нажаль, актуальні цифрові тенденції, що трансформують форми і види зайнятості а також стимулюють частину населення, особливо молоді до пошуку інноваційних форм співпраці з роботодавцями наразі є недостатньо нормативно-

неврегульованими, а права як роботодавців так і працівників належним чином не захищені. У цьому контексті слушною є думка Ємельяненко Л.М., який стверджує, що “зростаюча комп’ютерна грамотність та розширення доступу до широкосмугового Інтернету відкривають значний потенціал для інноваційної зайнятості, зокрема для віддаленої роботи та телезайнятості. Однак впровадження інновацій, пов’язаних з процесами інформатизації суспільства, які передбачають використання гнучких графіків роботи та сприяють поширенню новаторських форм зайнятості, потребує перегляду норм трудового законодавства України. Це стосується регулювання інноваційної зайнятості, враховуючи нестабільність нормативної бази для цієї діяльності та недоліки у фінансовій та інформаційній підтримці з боку держави”. [29]. В цих умовах кожна компанія повинна самостійно формувати і реалізовувати інформаційну політику щодо захисту даних, захисту комерційної таємниці, збереження особистих даних працівників тощо.

Для визначення особливостей та напрямків удосконалення HR-стратегій необхідно визначити її сутність, змістове, функціональне та ресурсне наповнення. Слід зазначити, що в науковій літературі є багато підходів до визначення сутності та видів.

На думку колективу науковців, «HR-стратегія визначає напрям розвитку компетенцій персоналу компанії, реалізує усі елементи системи управління персоналом для стимулювання й оптимізації її впливу на працівників. HR-стратегія спрямована на досягнення конкретних цілей компанії, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації». [30].

Козак В.С. і Тодоріко І.М. наголошують на тому, що “стратегія і тактика управління HR компанії є основним і ключовим компонентом для досягнення успіху, створення конкурентоспроможності компанії шляхом залучення найкращих спеціалістів для неї, грамотна організація їх кількості і відповідно розстановка обов’язків і виконуваних функцій, заохочення та стимулювання працівників, аналіз їх дій та відповідне коригування процесів. Усвідомлення

цінності людського капіталу і зважене управління цим ресурсом є ключовою складовою до лідерства серед конкурентів”. [31].

За визначенням Малтиз В. В. та Малтиз О. А., «кадрова стратегія підприємства являє собою стратегічний план роботи з персоналом, тобто концепцію формування, використання и відтворення людських ресурсів підприємства, яка є похідною від загальної корпоративної стратегії підприємства. Зазначений план має містити перелік та послідовність заходів вдосконалення роботи з людськими ресурсами підприємства для досягнення встановлених підприємством майбутніх цілей в галузі управління персоналом» [32].

Отже, враховуючи особливості та тренди сучасної віртуалізації та підходи до визначення стратегій управління персоналом нами сформовано власне бачення HR-стратегії стратегії під якою у роботі розуміємо комплекс відібраних відповідно до заданої мети та цілей інноваційних методів й інструментів кадрового менеджменту, що регламентовані відповідними принципами, процедурами й забезпечені технічними та інформаційними засобами реалізації й у сукупності забезпечують досягнення заданих результатів як у сфері управління кадровим потенціалом організації так і в процесах вирішення поточних бізнес-цілей відповідно до стратегій розвитку.

В ринкових умовах HR-стратегії розробляються для забезпечення підприємства кадровими ресурсами необхідної кількості й визначених компетенцій для реалізації стратегічних цілей, організація їх ефективного обліку, створення умов для розвитку кадрового потенціалу, формування дієвих методів мотивації.

Стосовно класифікації HR-стратегій, на основі проведених досліджень можна зробити висновок про те, що на даний час немає єдиного підходу до визначення стратегій управління персоналом та єдиної кальки її формування. Проте, більшість науковців та практиків наголошують на тому, що HR-стратегія є похідною від обраної загальної стратегії організації (розвиток, стабілізація, скорочення, реорганізація, ліквідація) які визначають потреби підприємства щодо обсягів залучення та руху кадрів та конкурентної стратегії (лідерування за витратами, фокусування, диференціація) що впливають потреби формування

якісного складу працівників, їх розвитку, адаптації та визначають основний тип корпоративної культури.

Розглянемо особливості HR-стратегії при реалізації певного типу конкурентної стратегії:

1. Лідерство на основі зниження витрат характеризується тим, що підприємство, ставить перед собою завдання мінімізації витрат на виробництво або надання послуг. Кадрова стратегія може бути спрямована на пошук та збереження висококваліфікованих працівників, які можуть допомогти в оптимізації процесів та зниженні витрат та забезпечити високу продуктивність праці. Розвиток культури ефективності та стимулювання працівників до постійного пошуку можливостей для оптимізації.

2. Диференціація спрямована на створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняється від конкурентів. Кадрова стратегія орієнтована на приваблення та утримання творчих та інноваційних співробітників, які можуть допомогти у розробці та реалізації унікальних ідей. Створення стимулів для творчості та інновацій серед працівників, що може включати програми нагородження та інші заходи.

3. Фокусування -підприємство зосереджується на конкретному сегменті ринку або географічній області. Кадрова стратегія може включати пошук та збереження працівників, які мають експертні знання або досвід в обраному сегменті або географічній області. При цьому, розвиток корпоративної культури спрямовується на розуміння та задоволення потреб специфічного сегменту ринку або географічної області.

Також HR-стратегія залежить від стадії життєвого циклу організації (дитинство, становлення, розвиток, стабілізація, старіння) кожна з яких вимагає специфічних навичок, якостей та цінностей персоналу а також стадії життєвого циклу продукту на якому спеціалізується підприємство. На рис. 3.11. Систематизовано чинники формування та основні складові РК.

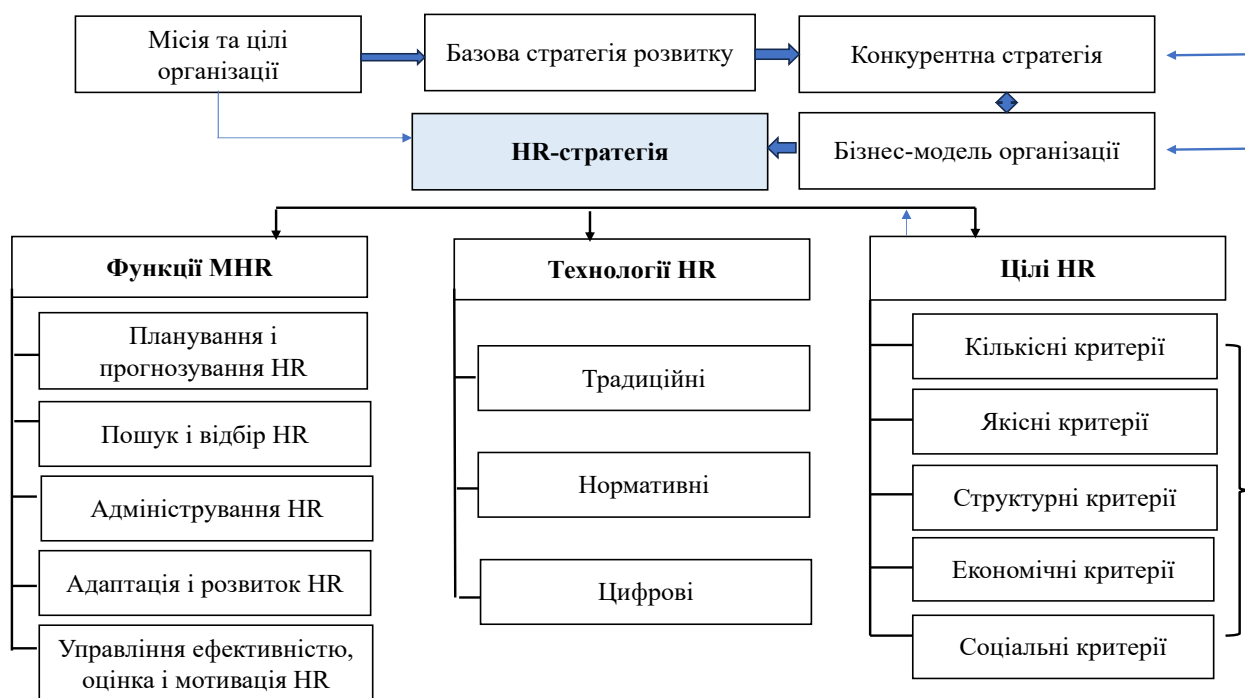


Рис. 3.11. Чинники формування та базові елементи HR-стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

На основі поєднання основних функцій HR-менеджменту та розвитку цифрових технологій можна систематизовано основні складові HR-стратегії та сучасні інструменти їх віртуалізації (рис. 3.11.)

Отже, HR-стратегія є визначеним у процесі зважування внутрішніх та зовнішніх чинників і обмежень поєднанням цілей які кількісно, якісно, структурно, соціально та економічно визначають бажаний профіль людських ресурсів організації, необхідних для реалізації стратегії та оптимально задовольняють вимогам обраної бізнес-моделі організації, функцій менеджменту людських ресурсів (MHR) та технологій їх реалізації.

Технології HR-менеджменту у мовно поділені на:

- традиційні які реалізуються з використанням офф-лайн процедур управління персоналом і передбачають особисту участь керівництва та працівників кадрової служби у процесах найму, відбору, організації праці, інструктуванню працівників;

- нормативні, що базується на засадах і нормативах, встановлених внутрішніми політиками та реляціями організації або відповідно до державних

та міжнародних стандартів. Ці технології надають рамки для вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як набір, навчання, оцінка та звітність;

- цифрові технології, які засновані на використанні сучасного програмного забезпечення, сіткових та інших глобальних віртуальних можливостях і залежать від рівня цифровізації підприємства, цифрових компетенцій співробітників та відповідного матеріального забезпечення. Основні цифрові технології, що застосовуються при реалізації HR-менеджменту систематизовано на рис. 3.12.

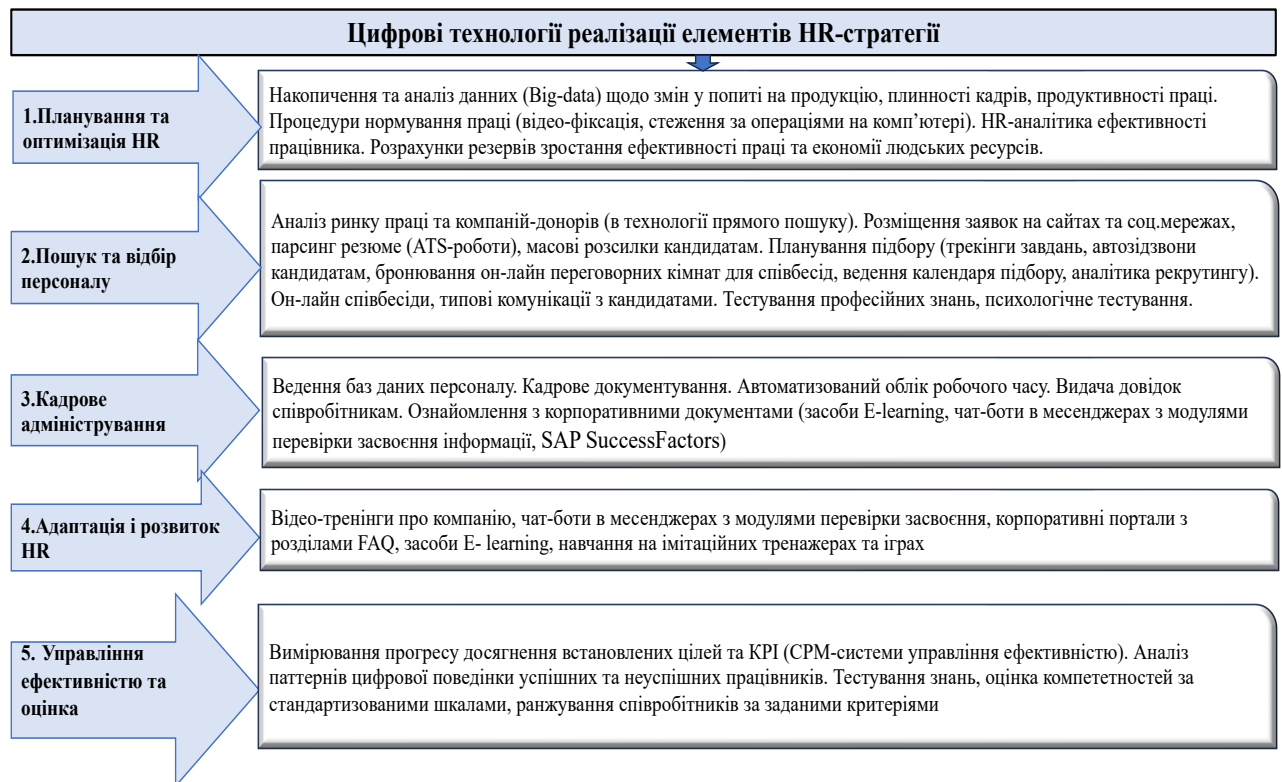


Рис.3.12. Цифрові технології реалізації HR-стратегії

Джерело: систематизовано автором.

Дослідження показують, що в Україні та світі загострюється проблема дефіциту кваліфікованої робочої сили. Зростаюча залежність України від світового ринку праці через глобалізацію та використання Інтернету робить актуальним пошук кваліфікованих працівників за кордоном. Наприклад, в США вже сьогодні є понад 10 тис. вакансій у сфері інформаційних технологій для докторів наук. За прогнозами McKinsey, до 2030 року в Європі суттєво збільшиться попит на інноваційні, технологічні та цифрові компетенції

технологічні компетенції. Тому, через низький рівень підтримки інноваційного сектору Україна може стати свідком ще більшого відтоку талановитих кадрів за кордон або їх неповернення після війни.

Попри стрімкий розвиток ІТ, на більшості вітчизняних підприємствах рівень впровадження цифрових технологій в управлінські та бізнес процеси залишається низьким. У таблиці 3.5. Наведено рівень упровадження цифрових технологій в розвиток бізнес-процесів вітчизняних підприємств.

Таблиця 3.5

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України

Показники	2018	2019	2021	2022	Приріст 2022 до 2018, %
Питома вага підприємств, які мають доступ до широкосмугової мережі Інтернет з розподілом за кількістю зайнятих підприємств					
від 10 до 49 осіб	86,3	84,4	84,5	83,4	-2,9
від 50 до 249 осіб	93,5	93,0	93,8	91,6	-1,9
250 осіб і більше	95,9	94,8	94,5	88,3	-7,6
Використання соціальних медіа на підприємствах за видами економічної діяльності, з розподілом за кількістю зайнятих працівників					
від 10 до 49 осіб	26,9	27,1	26,6	22,5	-4,4
від 50 до 249 осіб	36,2	37,7	36,0	30,6	-5,6
250 осіб і більше	51,3	52,8	51,5	45,7	-5,6
У тому числі вебсайти чи прикладні програми (вебдодатки) для обміну мультимедійним вмістом (контентом)					
від 10 до 49 осіб	9,3	10,4	10,5	10,4	1,1
від 50 до 249 осіб	14,2	16,8	17,9	16,9	2,7
250 осіб і більше	27,1	29,8	31,1	29,1	2,0
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень з розподілом за кількістю зайнятих працівників					
від 10 до 49 осіб	8,6	8,9	9,0	8,7	0,1
від 50 до 249 осіб	12,4	13,4	13,9	12,8	0,4
250 осіб і більше	19,6	21,5	22,2	19,6	0,0

Джерело: Сформовано автором за даними [9].

Статистичні дані показують, що рівень цифровізації Українських підприємств у 2022 році залишається досить невисоким. Найвищий рівень цифровізації спостерігається на великих підприємствах, які цифровізують бізнес-процеси для оптимізації управлінських, виробничих та логістичних задач. Так, на питома вага великих підприємств, які купують послуги хмарних обчислень становить майже 20% у той час як на малих підприємствах 8,7%, на середніх – 12,8%. Рівень використання соціальних медіа для просування продукції і послуг на ринок а також для вивчення попиту на продукцію складає:

на великих підприємствах – 45,7%, на малих – 22,5. Даний напрям розвивається найшвидшими темпами. При цьому, внаслідок війни та руйнування інфраструктури, рівень доступу підприємств до широкосмугового інтернету скоротився на 2,9% для малих підприємств і на 7,6% для підприємств великого бізнесу.

Варто зазначити, що в сучасних умовах швидких ринкових змін, ефективність та конкурентоспроможність підприємств залежить від їх інноваційної активності. Більшість бізнесів потребують реінжинірингу бізнес-моделей, які повинні швидко адаптуватися до ринкових умов та цифрової реальності. У цьому контексті HR- стратегія є забезпечуючою стратегією по відношенню до загальності стратегії організації та обраної для її реалізації бізнес-моделі.

Бізнес-модель компанії – це структурований підхід до того, як вона функціонує, використовуючи свої компетенції та ресурси для створення продукту чи послуги, які відповідають потребам клієнтів і приносять прибуток. В сучасних умовах базовою передумовою для оптимізації системи управління персоналом є насамперед є оптимізація бізнес-моделі розвитку організації на основі процесного підходу та встановлення відповідності профілю людських ресурсів новій моделі й розроблення відповідної HR- стратегії.

Для експрес-оцінки потреби підприємства у оптимізації бізнес-процесів та нами пропонуються такі групи показників:

1. Інтегрований вектор продуктивності використання ресурсів підприємства (земля, праця, засоби праці), що характеризує ефективність використання ресурсів сільськогосподарського підприємства у динаміці останніх декількох періодів за формулою:

$$PR = \sum_{t=3}^n \left(\frac{Q^t}{KR^t} / \frac{Q^{t-1}}{KR^{t-1}} \right) \times 100 - 100 \quad (3.2)$$

PR – продуктивність використання ресурсів;

Q – обсяги виробленої продукції у натуральних показниках;

KR – затрачені ресурси у натуральних показниках;

t – досліджений період.

Використання натуральних показників на даному етапі знижує можливість інфляційного впливу на результати розрахунків. Результати розрахунків отримані зі знаком «+» показують, що продуктивність при заданій технології не знижувалася. Це свідчить про відносну ефективність виробничих бізнес-процесів.

2. Інтегрований вектор рентабельності бізнес-процесів:

$$R = \sum_{t=3}^n \left(\frac{P^t}{KR^t} \times 100 \right) - \left(\frac{P^{t-1}}{KR^{t-1}} \times 100 \right) \quad (3.3)$$

R – вектор рентабельності бізнес-процесів;

P – прибуток підприємства, грошові од.;

KR – затрачені ресурси у вартісних показниках.

Рентабельність використання ресурсів свідчить про ефективність бізнес-процесів комерційної, ринкової та управлінської діяльності.

3. Фінансовий стан показує ефективність бізнес-процесів на рівні підприємства. Наближення підприємства до стану банкрутства є важливим сигналом, що підприємство потребує реінжинірингу бізнес-процесів. Фінансовий стан підприємства має, як правило, накопичувальний ефект. Тому, для виведення даного показника можна використовувати моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Наприклад, модель О.О. Терещенка. Згідно даної моделі, ймовірність банкрутства підприємства можна визначити за формулою:

$$Z = 1.5x_1 + 0.8x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0.3x_5 + 0.1x_6 \quad (3.4)$$

де, x_1 = Cash – Flow/ зобов'язання

x_2 = валюта балансу/ зобов'язання ;

x_3 = прибуток/валюта балансу

x_4 = прибуток/виручка;

x_5 = виробничі запаси /виручка

x_6 = виручка від реалізації/ валюта балансу

Одержані значення показника Z можна інтегрувати так:

$Z > 2$ – підприємство є фінансовою стійким і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але йому не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом [33, с.70].

Для зведення показників у єдину систему виміру запропоновано наступну формулу:

$$F = \left(\frac{Z^t}{2} / \frac{Z^{t-1}}{2} \right) \times 100 - 100 \quad (3.5)$$

Де F - інтегрований фінансовий вектор підприємства, що може приймати значення (+) або (-) й характеризує напрямок фінансового руху підприємства до підвищення його стабільності чи до банкрутства.

Таким чином, потреба підприємства у проведенні реінжинірингу або застосування іншого методу оптимізації бізнес-процесів може математично бути виражена за допомогою формули:

$$\bar{N} = PR + R + F \quad (3.6)$$

Де $\bar{N} \in (0; y)$ – вектор ефективності бізнес-моделі підприємства.

При цьому:

$\bar{N} < 0$ – підприємство потребує реінжинірингу бізнес-процесів

$\bar{N} = 0$ - підприємство потребує оптимізації або реорганізації окремих бізнес-процесів, оскільки перебуває у стагнації.

$\bar{N} > 0$ – бізнес-процеси ефективні при заданих техніко-економічних умовах, проте підприємство може застосовувати реінжиніринг при потребі зміни у технологіях.

З метою апробації пропонованого підходу досліджено ефективність діючої бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс». Юридична адреса підприємства: Миколаївська область, Арбузинський район, с. Семенівка, вул. Шкільна 28. Основними видами економічної діяльності товариства, згідно КВЕД 2010 є:

01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.61. Допоміжна діяльність у рослинництві;

46.21. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Підприємство створене у 2000 році й не змінювало вид економічної діяльності. Підприємство орендує 12 земельних ділянок, загальною площею 75 га. На даний час спеціалізується на вирощуванні і реалізації таких видів сільськогосподарських культур: озима пшениця, ячмінь, насіння соняшника та насіння рапсу.

Дослідження показали, що наразі підприємство застосовує традиційні методи ведення сільського господарства, частково із застосуванням сучасних методів оброблення від шкідників і бур'янів. Сучасні цифрові технології в основних виробничих процесах не застосовуються. У зв'язку з цим, урожайність культур залежить, серед іншого, від не прогнозованих погодних умов, температур та вологості.

Середня урожайність культур впродовж останніх 4 років наведена на рис. 3.13.

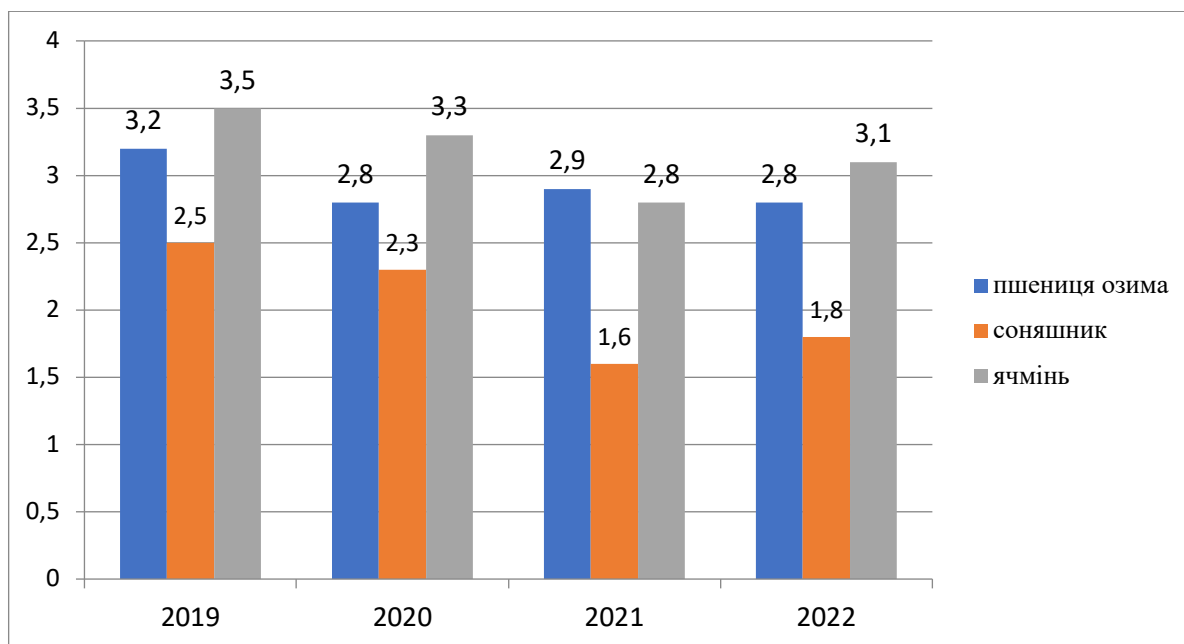


Рис.3.13. Динаміка урожайності основних культур ТОВ «Семенівський агросервіс», т/га

Джерело: Складено автором за даними статистичної звітності підприємства.

Як показують статистичні дані, спостерігається певне зниження врожайності основних культур, на вирощуванні яких спеціалізується товариство. Окрім того, врожайність основних культур є у середньому на 20% нижчою ніж на підприємствах, що застосовують прогресивні технології. Це свідчить про те, що окремі виробничі бізнес-процеси необхідно модернізувати із урахуванням сучасних технологій точного землеробства, обробки землі, організації поливу.

Попри незначне зниження урожайності, дані статистичної звітності показують, що підприємство працює прибутково і рентабельно. У 2022 році підприємство отримало чистий прибуток на суму 33935 тис. грн, що на 34% вище, ніж у 2019 році й на 126% вище, ніж у 2021 році. Операційна рентабельність підприємства у 2022 році склала 26%, що є хорошим показником для сільськогосподарського підприємства, проте знизилася у порівнянні з 2019 на 13%.

Варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві спостерігається ріст активів, зокрема необоротних. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства. Так, протягом дослідженого періоду активи підприємства зросли на 71%, у тому числі основні засоби – на 25,6%. Зниження рівня зносу основних засобів на 23% свідчить про капітальне інвестування в основні фонди, зокрема закупівлю нового обладнання для обробітку земельних угідь та транспорту. Разом з цим аналіз статистичної звітності показав, що на балансі підприємства відсутні нематеріальні активи, що опосередковано свідчить про низький рівень інноваційної діяльності даного підприємства. Основні показники господарської діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показники	2019	2020	2021	2022	Приріст, %
Чисельність працівників, осіб	55,0	52,0	45,0	48,0	-12,7
Майно, тис. грн.	85332,6	92278,3	99224,0	146511,0	71,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	66451,0	70400,0	60243,0	91959,0	38,4
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	39857,0	39543,7	44936,0	54562,0	36,9
Чистий прибуток, тис. грн.	25300,0	13300,0	12802,0	33935,0	34,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	73878,8	67162,6	69961,0	92783,0	25,6

Джерело: складено автором за даними звітно-статистичної документації підприємства.

На підприємстві ТОВ «Семенівський агросервіс» використовується класична лінійно-функціональна структура управління, що передбачає виділення функціональних відділів які підпорядковуються керівнику. Структура спрощена, оскільки підприємство відноситься до малих підприємств з чисельністю до 50 чол. Окремі бізнес-процеси не виділяються.

Рівень цифровізації управління є нижчим за середній. Тобто, робочі місця спеціалістів обладнані необхідними засобами оргтехніки доступом до Інтернету. Звітно-облікова робота здійснюється із використанням програмного забезпечення на базі 1С. Налагоджені прямі комунікації з постачальниками та клієнтами на основі укладених договорів. Зв'язок здійснюється переважно через електронну пошту, частково з використанням спеціалізованих програм. При цьому, рішення приймаються без використання спеціалізованих програмних засобів. Інноваційна діяльність на підприємстві майже не здійснюється.

Для визначення потреби підприємства у переформатуванні бізнес-моделі, проведено експрес-аналіз згідно пропонованої методики. На першому етапі (формула 3.2.) визначено інтегрований показник вектору продуктивності використання ресурсів підприємства за 2019-2022 рік. У таблиці 3.7. наведено результати розрахунків.

Таблиця 3.7

Розрахунок інтегрованого показника продуктивності використання ресурсів
ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показники	2019	2020	2021	2022	PRi
Продуктивність персоналу, т/ особу	3,80	3,50	3,77	3,70	
Приріст о попереднього року, %	-	-7,89	7,81	-2,00	-2,1
Продуктивність використання основних засобів, т/тис. грн.	0,0028	0,0027	0,0024	0,0019	
Приріст о попереднього року, %	-	-4,21	-10,44	-21,18	-35,8
Середня урожайність, т/га	3,07	2,70	2,43	2,57	
Приріст о попереднього року, %	-	-11,96	-9,88	5,48	-16,4
Інтегрований вектор продуктивності (PR)					-54,3

Джерело: розраховано автором.

Результати проведених розрахунків показали, що основні бізнес-процеси підприємства потребують певної оптимізації, оскільки продуктивність ресурсів протягом дослідженого часового відрізка скорочується.

На наступному етапі розраховано інтегрований показник рентабельності бізнес-процесів підприємства (ф-ла 3.3.). Результати розрахунків наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок інтегрованого показника рентабельності бізнес-процесів
ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показники	2018	2019	2020	2021	Ri
Операційна рентабельність	22,0	18,9	21,3	26,3	-
Приріст до попереднього періоду	-	-3,1	2,4	5,0	4,3
Рентабельність капіталу	29,6	14,4	12,9	26,0	-
Приріст до попереднього періоду	-	-15,2	-1,5	13,1	-3,6
Рентабельність основних засобів	34,2	19,8	18,3	36,6	-
Приріст до попереднього періоду	-	-14,4	-1,5	18,3	2,3
Рентабельність виробництва	30,0	33,6	28,5	32,0	-
Приріст до попереднього періоду	-	3,6	-5,1	3,5	2,0
Інтегрований вектор рентабельності (R)	-	-	-	-	5,0

Джерело: розраховано автором.

Інтегрований вектор рентабельності має позитивне значення, що свідчить про відносну ефективність бізнес-процесів підприємства у даних ринкових умовах. Разом з цим, на тлі негативного вектору продуктивності, таких результатів досягнуто насамперед за рахунок дії ринкових факторів, серед яких:

зростання ціни на продукцію підприємства, скорочення витрат на закупівлю матеріалів тощо.

Наступним етапом є розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за підходом Терещенка (ф-ла 3.4.) у 2019 та 2022 роках. Розраховані коефіцієнти та загальний показник ймовірності банкрутства підприємства (Z) наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Семенівський агросервіс»

Коефіцієнти фінансового стану	2019	2022	Приріст
x_1	2,17	1,74	-0,44
x_2	7,04	6,48	-0,56
x_3	0,30	0,23	-0,06
x_4	0,38	0,37	-0,01
x_5	0,14	0,16	0,02
x_6	0,78	0,63	-0,15
Z	8,81	7,40	-1,41

Джерело: розраховано автором.

Розрахунки показали, що показник фінансового стану Z як у 2019, так і у 2022 році є суттєво вищий, ніж нормативне значення. Це означає, що підприємству не загрожує банкрутство. Водночас, всі показники у 2022 році погіршилися порівняно з 2018 роком, що є негативною тенденцією. Використовуючи формулу 3.4. розраховано фінансовий вектор підприємства який = -16.

Використовуючи отримані результати розрахуємо вектор ефективності бізнес-моделі підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс» (ф-ла 3.5). Отриманий показник дорівнює -65. Це означає, що підприємстві необхідно здійснювати реінжиніринг бізнес-моделі, зокрема основних бізнес-процесів.

Підприємство є фінансово стійке та має достатній рівень прибутковості. У зв'язку з цим, запропоновано підвищувати інноваційну діяльність та впроваджувати технології точного рослинництва.

З метою оптимізації процесів управління підприємством ТОВ «Семенівський агросервіс» на основі процесного підходу нами відображена діюча модель даного підприємства з виділенням управлінських, основних та

допоміжних процесів. Орієнтовна структура бізнес-процесів наведена на рис. 3.14.

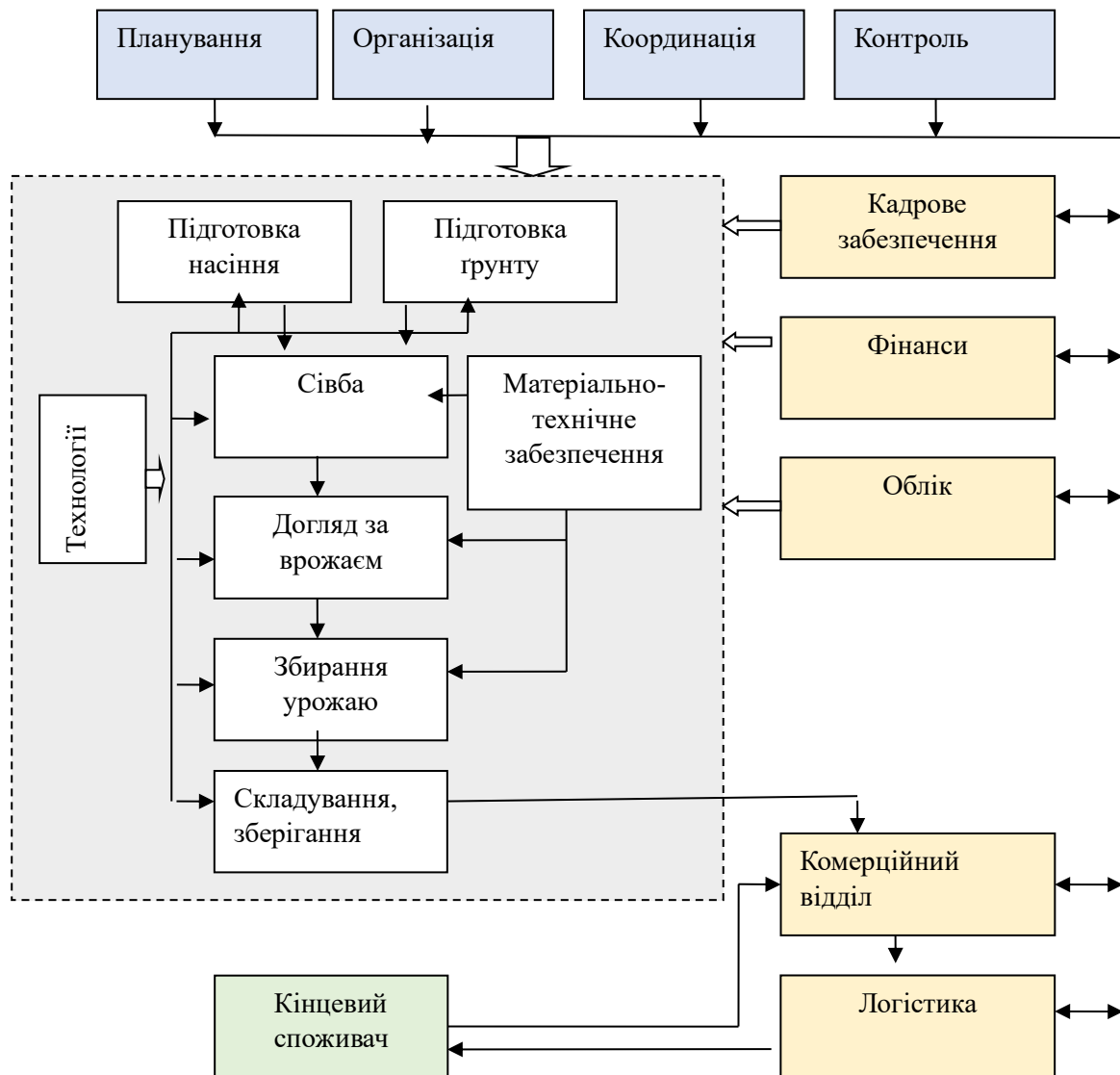


Рис. 3.14. Орієнтована бізнес-модель ТОВ «Семенівський агросервіс»

Джерело: розроблено автором.

Представлена модель графічно унаочнює основні, допоміжні та управлінські бізнес процеси. Стрілками показано зв'язки між ними, тобто входи і виходи для кожного процесу, які можуть бути формалізовані за допомогою системи кількісних і якісних показників. Такий підхід дозволить підвищити рівень керованості моделі, визначити «вузькі місця» та моделювати цифровий аналог моделі для підвищення рівня її керованості.

Реалізація даної моделі потребує удосконалення PR-стратегії підприємства, оскільки пропонована модель розроблена із урахуванням

можливостей для формування цифрового аналогу бізнес-процесів як основи для підвищення ефективності виробництва та процесів адміністрування. Для визначення основних напрямків оптимізації PR-стратегії вивчено профіль людських ресурсів (рис. 3.15.)

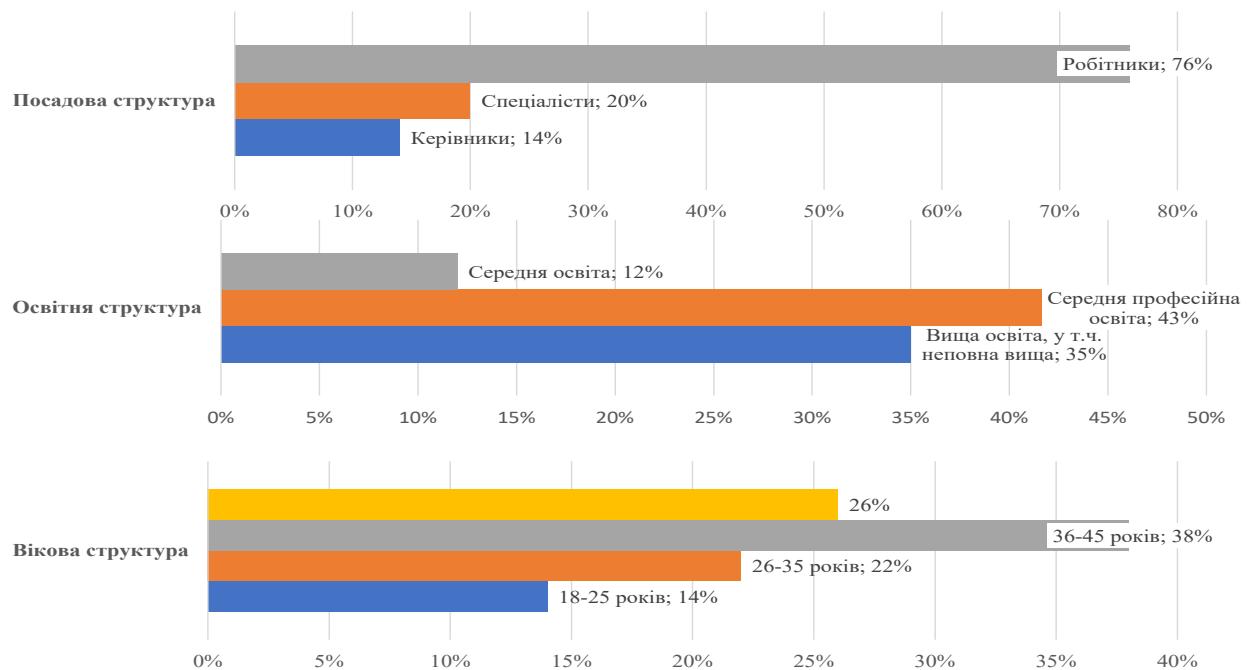


Рис. 3.15. Профіль людських ресурсів ТОВ «Семенівський агросервіс»

Джерело: розраховано автором за даними звітно-статистичної документації підприємства

Дані розрахунків показали, що спостерігається певний дисбаланс посадової та кваліфікаційної структури персоналу. Тобто, недовикористання професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників (9%). Підприємство володіє достатнім потенціалом для розробки і реалізації нової бізнес-моделі. Вікова структура підприємства є також відносно оптимальною й, за умови збереження наявного потенціалу, сприятиме поступовому заміщенню працівників пенсійного віку без суттєвої втрати продуктивності праці.

Основні елементи пропонованої стратегії управління персоналом ТОВ «Семенівський агросервіс», що відповідатиме потребам реалізації моделі:

1. Прогнозування і планування чисельного і якісного складу працівників з використанням можливостей штучного інтелекту:

- навчання та підвищення кваліфікації у сфері оволодіння цифровими навичками адміністративних працівників;
- залучення на тимчасовій основі (аутсорсинг) спеціалістів із проектування та ІТ спеціаліста для розроблення оптимізованої проектної моделі бізнес-процесів та її цифрового аналогу;
- проведення розрахунків проектної продуктивності праці та функціонально-вартісного аналізу кожної посади із урахуванням очікуваних результатів цифровізації адміністративних функцій.

2. Відбір та найм персоналу:

- Опис вакансії, визначення чітких критеріїв відбору, обґрунтування мотиваційних аспектів, чат боти для відповідей на рутинні питання;
- Використання цифрових онлайн платформ для розміщення вакансій, аналізу резюме, автоматизації процесу відбору кандидатів, проведення онлайн-співбесід та оцінки навичок.

3. Впровадження автоматизованих систем кадрового адміністрування:

- Використання HRM-систем (систем управління людськими ресурсами) для зберігання та оновлення даних про співробітників, ведення кадрових досьє, відомостей про відпустки, нарахування заробітної плати тощо;
- Використання цифрових інструментів для проведення оцінки роботи, збору фідбеку від колег та керівників, створення індивідуальних планів розвитку.

Отже, підприємство ТОВ «Семенівський агросервіс» володіє достатнім рівнем економічного та кадрового потенціалу для проведення початкового етапу формування і реалізації цифрової моделі розвитку, що надасть суттєві переваги для насамперед менеджменту підприємства, а саме: спростить реалізацію адміністративних функцій завдяки створення об'єднаної інформаційної системи (фінанси, планування, контроль, збут, управління персоналом), дозволить вийти на новий рівень пошуку партнерів, замовників та інвесторів з використанням сучасних цифрових мережевих платформ, сприятиме підвищенню продуктивності використання ресурсів та поступовому упровадженню інновацій у сферу безпосереднього вирощування основних продуктів.

Висновки до розділу 3

1. Зазначено, що цифрові технології на поточному етапі пронизують майже всі сфери життя людини а їх вплив на розвиток цивілізації зростає в арифметичній прогресії, що з одного боку, дозволяє вирішувати складні завдання та суттєво підвищувати точність та швидкість всіх процесів, а з іншого – створює певні загрози для суспільства які необхідно враховувати у тому числі при створенні, впровадженні та розвитку HR-технологій. У цьому контексті досліджено основні напрямки, процеси та результати віртуалізації економіки і суспільства на глобальному та національному рівні, серед яких е- комерція, е-банкінг, е-урядування, е-бізнес, штучний інтелект, блокчейн та інші сфери господарської діяльності, результати яких показали що до 2022 року, а також і після початку війни Україна досягла значних результатів у вказаних сферах, які в цілому відповідають загальним трендам країн з розвиненою економікою. Недостатнім залишається лише рівень цифровізації бізнесу, що стримується необхідністю значних інвестицій, відсутністю чітких стратегій і бачення подальшого розвитку та недостатнім рівнем цифрових навичок персоналу більшості підприємств.

2. Доведено, що розвиток цифрових технологій в Україні, попри війну, здійснюється достатньо швидкими темпами. Зокрема, питома вага сфери інформаційно-комунікаційних технологій в економіці за період 2010 по 2023 роки зросла з 2 до 5%. Протягом вказаного періоду чисельність працівників задіяних у галузі збільшилася на 56,8%, а кількість суб'єктів господарювання в сфері ІКТ на 424%. Разом з цим, потенціал ІКТ використовується не достатньо через відсутність в Україні значних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств та їх орієнтацію на поточний прибуток, зростання конкурентоспроможних пропозицій для працівників ІТ-сфери на глобальному ринку праці, де більшість з них задіяні на умовах фрілансу або інших формах дистанційної роботи.

3. Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу сфери ІКТ на економічне зростання, зокрема ВВП України, результати якого підтвердили

високий рівень впливу процесів цифровізації на економіку, що в цілому відповідає світовим трендам й створює передумови для перегляду та оптимізації стратегій управління людськими ресурсами (загальнонаціональний рівень) та кадровим потенціалом (мікрорівень) з урахування даних впливів. Так, зростання обсягів реалізації продукції або послуг у галузі на 1 млн. грн. призводить до збільшення ВВП на 904 млн. грн (тобто створюється значний мультиплікативний ефект), а збільшення зайнятих на 1 тис. осіб зумовлює ріст ВВП при інших рівних умовах на 5, 781 млн. грн. Для закріплення вказаних трендів та подальшого зростання необхідно насамперед удосконалювати нормативно-правову базу, що стимулюватиме розвиток ІКТ, інновацій та інвестування в дані сфери економічної діяльності.

4. Дослідження підтвердили суттєвий вплив процесів віртуалізації та трансформації ринку праці та формування нових HR-технологій, зокрема таких як: поява та зникнення нових професій, форм зайнятості та організації роботи (фріланс, дистанційна робота, тимчасовий найм, віртуальні команди), розробка та удосконалення цифрових рішень для HR- менеджменту (електронні бази даних, хмарні обчислення, віртуальний ринок праці, блокчейн технології, штучний інтелект), суттєві зміни у формування корпоративної культури, цінностей, ідентичностей працівників, нових методів мотивації. Всі вказані технології безупинно розвиваються, а їх використання сприяє розробці ефективної кадрової політики, спрощує процеси адміністрування персоналу, дозволяє прогнозувати потреби у кадрах, виявляти потенціал та розробляти індивідуальні траєкторії розвитку кожного працівника, попереджувати конфлікти і кризи та залучати інтелектуальний капітал з різних куточків світу.

5. З метою удосконалення процесів правління людськими ресурсами у стратегічній перспективі, що відповідатимуть перспективним потребам економіки для її ефективного відновлення і розвитку запропоновано концепцію управління стратегічним розвитком людських ресурсів, яка спрямована на формування збалансованих причинно-наслідкових зв'язків між економічним ростом, процесами формування, розвитку і ефективного використання людського потенціалу із урахуванням ефектів подальшої цифровізації економіки і

суспільства. Враховуючи наслідки війни та необхідність відновлення людського потенціалу України стратегії розвитку людських ресурсів об'єднано у три площини: стратегії людського розвитку, стратегії мотивації людських ресурсів та стратегії використання людського потенціалу. Кожна з цих площин враховує актуальний стан, потреби і пріоритети розвитку людських ресурсів в Україні а також можливості сучасних цифрових інструментів у контексті оптимізації процесів реалізації основних завдань у кожній площині.

6. Концепція розвитку людських ресурсів в умовах віртуалізації економіки і суспільства потребує осучаснення стратегії розвитку ринку праці в Україні та адаптації трудового законодавства до нових умов. Ураховуючи сучасні тренди до пріоритетних напрямків державного регулювання на ринку праці віднесено наступні: забезпечення безпечних умов праці та якісного матеріального забезпечення для працівників, які працюють з інформаційно-комунікаційними системами та автоматизованими технологіями; розробка та законодавче урегулювання нових системи оплати праці для працівників з нетрадиційними формами зайнятості; удосконалення законодавства у частині соціального захисту працівників, які працюють у формальних та неформальних секторах зайнятості, включаючи соціальні пільги та страхування; урегулювання нових форм договірних відносин у сфері зайнятості, включаючи режими роботи та організацію робочих місць; розробка та розвиток навчальних програм з інноваційних спеціальностей та професій, які пов'язані з використанням автоматизованого обладнання, штучного інтелекту та інших цифрових технологій; розробка програм підвищення цифрової грамотності населення.

7. Зазначено, що попри стрімкий розвиток ІТ, на більшості вітчизняних підприємствах рівень впровадження цифрових технологій в управлінські та бізнес процеси залишається низьким. Найвищий рівень цифровізації спостерігається на великих підприємствах, які цифровізують бізнес-процеси для оптимізації управлінських, виробничих та логістичних задач. Так, на питома вага великих підприємств, які купують послуги хмарних обчислень становить майже 20% у той час як на малих підприємствах 8,7%, на середніх – 12,8%. При цьому для забезпечення конкурентоспроможності більшість бізнесів на сучасному етапі

потребують оновлення бізнес-моделей, які повинні швидко адаптуватися до ринкових умов та цифрової реальності. У цьому контексті HR- стратегія є забезпечуючою стратегією по відношенню до загальності стратегії організації та обраної для її реалізації бізнес-моделі.

8. На основі проведених досліджень, враховуючи особливості та тренди сучасної віртуалізації та підходи до визначення стратегій управління персоналом нами сформовано власне бачення HR-стратегії стратегії під якою у роботі розуміємо комплекс відібраних відповідно до заданої мети та цілей інноваційних методів й інструментів кадрового менеджменту, що регламентовані відповідними принципами, процедурами, які забезпечені технічними та інформаційними засобами їх реалізації й у сукупності спрямовані на досягнення заданих результатів як у сфері управління кадровим потенціалом організації так і в процесах вирішення поточних бізнес-цілей відповідно до стратегій розвитку. Систематизовано основні складові HR-стратегії та сучасні інструменти їх віртуалізації, поєднання яких дозволить сформувати бажаний профіль людських ресурсів організації, необхідних для реалізації стратегії та оптимально задовольнятимуть вимогам обраної бізнес-моделі організації, функцій менеджменту людських ресурсів (MHR) та технологій їх реалізації.

9. Запропоновано методичні підходи до визначення потреби підприємства в оновленні бізнес-моделі, що ґрунтується на обчисленні інтегрованого вектору ефективності аналогової бізнес-моделі за такими складовими: вектор продуктивності використання ресурсів, вектор рентабельності бізнес-моделі та вектор фінансової стабільності підприємства, розроблено математичний інструментарій проведення обчислень за пропонованим підходом та варіанти інтерпретації отриманих даних. Використання пропонованих підходів дозволить здійснювати експрес-діагностику підприємства на предмет необхідності удосконалення моделі управління або окремих бізнес-процесів як базової передумови для відповідної оптимізації HR-стратегії. З використанням авторських підходів здійснено діагностику ефективності бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс» у результаті якого визначено, що підприємство потребує оптимізації основних

бізнес-процесів з виробництва сільськогосподарських культур із можливим застосування технологій точного землеробства. Побудовано модель бізнес-процесів підприємства, що на відміну від діючої механістичної структури управління, дозволить підвищити рівень керованості процесами, визначити «вузькі місця» та моделювати цифровий аналог моделі для поліпшення управлінських процесів, підвищення якості управлінських рішень та адаптаційних можливостей підприємства.

10. Виходячи з поточного фінансового стану, рівня цифровізації менеджменту та виявленого потенціалу людських ресурсів підприємства обґрунтовано напрямки оптимізації HR -стратегії управління ТОВ «Семенівський агросервіс», що відповідатиме потребам реалізації моделі, а саме: прогнозування і планування чисельного і якісного складу працівників з використанням можливостей штучного інтелекту; відбір і найм персоналу з використанням сучасних цифрових технологій (чат-боти, електронні анкети, цифрові платформи пошуку); використання HRM-систем для адміністрування HR-функцій.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>(дата звернення 15.12.2023)
2. Volkova N., Kuzmuk I., Oliinyk N. et al. Development trends of the digital economy: e-business, e-commerce. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No.4. P. 186–197.
3. Worldwide ecommerce continues double-digit growth following pandemic push to online. 2021. Insider Intelligence. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/worldwide-ecommerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online>(дата звернення 15.12.2023)
4. E-banking Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, Regional Outlook, and Forecast 2023 – 2032. Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/e-banking-market>(дата звернення 15.12.2023)

5. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>(дата звернення 15.12.2023)
6. Prasanna M., Kusuma G. To Study Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. 2019. №8. P. 1229–1238. URL: <https://www.irjet.net/archives/V6/i8/IRJET-V6I8226.pdf>(дата звернення 15.12.2023)
7. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf(дата звернення 15.12.2023)
8. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>(дата звернення 15.12.2023)
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 15.12.2023)
10. Ukraine it report 2021. URL: <https://reports.itukraine.org.ua/>(дата звернення 15.12.2023)
11. Berg J., Cherry M., Rani U. Digital Labour Platforms: A need for international regulation? *Revista de Economía Laboral*. 2019. Vol. 16(2). P. 104–128. DOI: <https://doi.org/10.21114/rel.2019.02.05>
12. Fietz K., Lay J. Digitalisation and Labour Markets in Developing Countries. GIGA Research Programme “Globalisation and Development”. 2023. No 335. 58 p. URL: https://www.giga-hamburg.de/assets/pure/45024740/WP_335.pdf(дата звернення 15.12.2023)
13. Черьомухіна О. К., Чалюк Ю. О., Кириленко В. І. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-85>(дата звернення 15.12.2023)
14. Стратегія сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JH6YF00A?an=332i>(дата звернення 15.12.2023)

15. Хаустова К. М., Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка і суспільство*. Випуск 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
16. Оцінка впливу війни на людей. 2023. Звіт ООН. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment>
17. Новікова О., Залознова Ю., Азмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал Європейської економіки*. 2022. Том 21. № 4 (83). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>(дата звернення 15.12.2023)
18. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf(дата звернення 15.12.2023)
19. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>(дата звернення 15.12.2023)
20. Концепція розвитку цифрових компетенцій. EVERLEGAL. 2021. URL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya>(дата звернення 15.12.2023)
21. Перегудова Т. Соціально-трудова інклюзія: теоретичні основи визначення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-50>(дата звернення 15.12.2023)
22. Бобух І. М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. та ін. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України: монографія; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 516 с.

23. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>(дата звернення 15.12.2023)
24. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.80>(дата звернення 15.12.2023)
25. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 143–148.
26. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.
27. Coronavirus pandemic reveals large differences in the prevalence of telework across the EU. The European Commission's science and knowledge service. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/coronavirus-pandemic-reveals-large-differences-prevalence-telework-across-eu>(дата звернення 15.12.2023)
28. Лазебник Ю. О. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на зміни на ринку праці та якість зайнятості. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 47–55.
29. Ємельяненко Л. М. Формування та регулювання новітніх форм зайнятості в Україні. *Український соціум*. 2015. №1 (52). С.82–91.
30. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування hr-стратегії компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
31. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
32. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201–206.
33. Власюк В. Є., Гордієнко К. О., Пшенична А. О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 68–76.

ВИСНОВКИ

В дисертаційного дослідженні теоретично обґрунтовано й розроблено науково-методичні та науково-практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію трансформаційних процесів HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. За результатами дослідження можливо узагальнити наступні висновки:

1. Розкрито сутність та класифікацію HR-технологій технологій в управлінні персоналом підприємства. Доведено, що в значній частині наукових досліджень HR-технології розглядається як технологія програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та інформатизувати процес управління персоналом. Запропоновано розглядати HR-технології як сукупність методів управління персоналом підприємства, що функціонують в єдиний інформаційній системі та дозволяє використовувати різноманітні інструменти для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Проведені дослідження показали, що класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом поділяється та використовується при формуванні іміджу підприємства, при підборі та навчанні персоналу, а також на засадах аутсорсингу. Запропонована класифікація інструментів HR-технологій в управлінні персоналом дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання різних інструментів на різних етапах менеджменту.

2. На основі проведеного дослідження тенденцій розвитку HR-технологій технологій обґрунтувати модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data. Запропоновано створення власних інформаційних систем для управління персоналом на основі аналізу Великих даних, що дозволить забезпечити відповідну інтеграцію з діючими процесами в організації. Визначено, що перспективним для більшості підприємствам є використання чат-ботів, що дозволить клієнтам здійснювати оцінку обслуговування ними або для зворотного зв'язку. Запропонована модель системи управління персоналом на основі аналізу Big Data функціонує за допомогою двох модулів, враховуючи розроблену стратегію розвитку та відповідні індикатори досягнення, а особливою відмінністю є можливість моніторингу, що забезпечує своєчасність

реагування на виявленні відхилення при реалізації. Розкрито класифікацію сучасних інформаційних технологій в HR-менеджменті, серед них: Інтернет та Хмарні технології, аналіз Великих даних, штучний інтелект, спеціалізоване програмне забезпечення. Доведено, що для підприємств є широкий спектр вибору інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту, який дозволяє обрати для себе необхідні програмні продукти, це дозволить підвищити продуктивність праці працівників та забезпечить конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

3. В результаті дослідження наукових підходів до функціонування сфери HR-менеджменту, доведено, що сфера управління людськими ресурсами та сфера управління персоналом характеризуються взаємодоповненням та взаємозалежністю. Сфера управління персоналом забезпечує основу для ефективної роботи управління людськими ресурсами, виконуючи важливу роль у забезпеченні організаційних та правових основ роботи з кадрами. Водночас, управління людськими ресурсами доповнює та розширює цю основу, вносячи стратегічний вимір у кадрову політику організації. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на виконання стратегічних цілей управління людськими ресурсами. З іншого боку, стратегічне планування та розвиток кадрового потенціалу, яке проводиться в рамках управління людськими ресурсами, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом на оперативному рівні. Взаємозв'язок між сферами управління людськими ресурсами та управління персоналом є взаємодоповнюючим і взаємозалежним, де кожна сфера вносить свій вклад у загальний успіх організації через ефективне управління її людським капіталом. Систему управління персоналом (HRM – Human Resource Management) охарактеризовано як комплекс заходів, спрямований на ефективне використання людського потенціалу компанії, який охоплює процеси планування персоналу, відбір і найм, оцінку та розвиток персоналу, управління заробітною платою, кадровий облік. Визначено, що необхідно провести реформу системи державного управління (зменшити бюрократію, підвищити рівень прозорості, боротися з корупцією), інвестувати в освіту та охорону здоров'я (покращити доступ до освіти та охорони здоров'я,

підвищити кваліфікацію робочої сили, створити надійного соціального захисту), розвивати ІТ-сектор (створити сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, підготувати кваліфіковані кадри, залучити інвестиції), боротися із тіньовою економікою (створити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове навантаження на бізнес, посилити контроль за дотриманням податкового законодавства).

4. Досліджено передумови розвитку системи управління персоналом. Визначено, що на розвиток систем управління персоналом, людськими ресурсами та HR-технологій в Україні вплинули ряд факторів та передумов екзогенного та ендогенного характеру. Ендогенні передумови пов'язані із попередньо встановленими закономірностями розвитку економіки та змінами на ринку праці України. Зменшення чисельності населення, відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції на ринку праці на фоні загальних процесів глобалізації та цифровізації економіки стали вимагати від влади перегляду питань управління людськими ресурсами та вирішення демографічних проблем, а від компаній – підвищення ефективності управління персоналом. Це, в свою чергу, стимулювало розвиток HR-технологій, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом та людським капіталом. Екзогенні передумови пов'язані із міжнародним досвідом розвитку HR-менеджменту та HR-технологій. Україна є частиною глобальної економіки, тому вітчизняні компанії повинні адаптувати свої HR-практики до міжнародних стандартів на основі використання досвіду провідних світових компаній, що сприятиме розвитку HR-технологій. У контексті глобалізації доведено, що Цілі сталого розвитку спрямовані на покращення системи управління людськими ресурсами та сфери HR-менеджменту в Україні, адже сама концепція сталого розвитку є людиноцентричною і спрямована на покращення умов життя і праці для теперішнього і майбутніх поколінь. В процесі дослідження рівня виконання Цілей сталого розвитку для України виокремлено ряд індикаторів, які першочергово потребують коректив, зокрема: кількість потерпілих та загиблих від нещасних випадків на виробництві, частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, кількість зайнятих у Запропоновано чотири групи

програм покращення психофізіологічного стану працівників у різних сферах (фізичне здоров'я, психічне здоров'я, робочий баланс, соціальне благополуччя), які можуть бути доступними для працівників через веб-сайти, мобільні додатки або інші цифрові канали суб'єктів середнього та малого підприємництва. Доведено, що цифрові технології мають потенціал для революціонізації способу, яким організації піклуються про своїх працівників. За допомогою цих технологій організації можуть створювати програми, які допомагають працівникам залишатися здоровими, продуктивними та задоволеними роботою.

5. Проаналізовано довоєнний стан сфери управління людськими ресурсами в Україні. Встановлено, що зменшення чисельності населення України має негативні наслідки для системи управління трудовими ресурсами. Адже це призводить до скорочення робочої сили, що викликає дефіцит робочих рук в різних галузях економіки. Зменшення чисельності в Україні супроводжується процесами старіння населення. Зростання частки людей похилого віку збільшує тиск на системи пенсійного забезпечення та медичного обслуговування. Виявлена ще до війни тенденція зростання безробіття в Україні вказує на проблеми в сфері соціального захисту, що потребує вдосконалення політики зайнятості, надання підтримки для робочого населення та розвиток ефективних цифрових програм працевлаштування з використанням цифрових технологій. Цифрові програми працевлаштування визначено, як онлайн-платформи, які допомагають людям знайти роботу, їх можливо розподілити на 5 груп: платформи для пошуку роботи (Djinni – платформа для пошуку роботи в IT-сфері, Rabota.ua та Work.ua – платформи для пошуку роботи в Україні, LinkedIn: платформа для пошуку роботи та розвитку кар'єри); платформи для фрілансу (Freelancehunt, Kwork – платформи для фрілансу в Україні, Fiverr, Upwork – платформи для фрілансу у світі); платформи для онлайн-рекрутингу (HeadHunter – платформа для онлайн-рекрутингу в Україні, Moikrug: платформа для онлайн-рекрутингу в Росії та Україні, Indeed – платформа для онлайн-рекрутингу в світі, Glassdoor – платформа для онлайн-рекрутингу та відгуків про роботодавців); платформи для онлайн-освіти (Prometheus: платформа для онлайн-курсів українською мовою, Coursera, edX, Udemy – платформи для

онлайн-курсів англійською мовою); платформи для розвитку кар'єри (CareerFoundry – платформа для розвитку кар'єри в IT-сфері, SkillShare – платформа для розвитку кар'єри в різних сферах, Masterclass – платформа для розвитку кар'єри в творчих сферах).

6. Охарактеризовано механізм трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства, як складну управлінську систему взаємозв'язків між державою, роботодавцями та фактичними і потенційними працівниками, що потребує нормативно-правового та інституційного забезпечення, перебуває під впливом екзогенних та ендогенних факторів і базується на використанні цифрових інструментів інноваційного розвитку. Дія даного механізму спрямована на регулювання системи управління персоналом на рівні окремої компанії та регулювання ринку праці в цілому. Особливим інструментом механізму трансформації HR-технологій виокремлено блокчейн технології, які мають потенціал радикально трансформувати сферу управління людськими ресурсами (HR) в контексті швидкого розвитку цифрової економіки та суспільства. Блокчейн технології охарактеризовано як розподілену базу даних або леджер, яка забезпечує збереження інформації в цифровому форматі в мережі, що складається з взаємопов'язаних блоків даних. Кожен блок містить певну кількість транзакцій або записів, і, щойно блок заповнюється, він ланцюжком з'єднується з попереднім блоком, формуючи таким чином блокчейн. Основним принципом даного механізму визначено людиноцентричність, що розкривається у підвищенні гнучкості та автономії, персоналізації досвіду, розвитку нових компетенцій, підтримці психічного здоров'я та благополуччя, створенні середовища сприятливого для інновацій, підвищенні етичної відповідальності. За рахунок реалізації принципу людиноцентричності можливо забезпечити підвищення рівня залученості та продуктивності працівника, зниження рівня вигорання та плинності кадрів, збільшення лояльності працівників та покращення конкурентоспроможності компанії. Визначено, що з переходом на людиноцентричну систему управління персоналом, у компаній виникає необхідність зміни організаційної культури та поведінки, що супроводжується потребою інвестувати в нові технології та розвиток

працівників. Принцип людиноцентричності системи управління персоналом відповідає основним засадам сталого розвитку, зокрема: достойна праця та економічне зростання, соціальна справедливість, інклюзивність та скорочення нерівностей, охорона здоров'я та благополуччя, освіта та розвиток, відповідальне споживання та захист довкілля. Доведено, що сучасні HR-тренди роблять акцент на інноваціях та технологіях, що є запорукою успіху компаній у майбутньому.

7. Досліджено глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства (е-комерція, е-банкінг, е-урядування, е-бізнес, штучний інтелект, блокчейн, цифровізація бізнес-процесів) на формування сучасних моделей HR менеджменту, що підтвердили суттєві якісні трансформації ринку праці та HR-технологій під впливом даних чинників та значний рівень зворотного зв'язку між дослідженими процесами. Систематизовано основні напрямки трансформації HR-технологій, серед яких виділено: поява нових форм зайнятості та організації роботи (фріланс, дистанційна робота, тимчасовий найм, віртуальні команди), розробка та удосконалення цифрових рішень для HR-менеджменту (електронні бази даних, хмарні обчислення, віртуальний ринок праці, блокчейн технології, штучний інтелект), суттєві зміни у формуванні корпоративної культури, цінностей, ідентичностей працівників, нових методів мотивації. Здійснено оцінку тенденцій розгортання ІКТ в Україні яка показала, що попри війну, її розвиток і поширення здійснюється достатньо швидкими темпами. Підтвердженням цього є зростання питомої ваги сфери інформаційно-комунікаційних технологій в економіці за період 2010 по 2023 роки 2 до 5%, збільшення чисельності працівників задіяних у галузі на 56,8% та кількості суб'єктів господарювання в сфері ІКТ на 424%. Разом з цим, потенціал ІКТ використовується не достатньо через відсутність в Україні значних конкурентоспроможних виробництв комп'ютерної техніки, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств та їх орієнтацію на поточний прибуток, зростання конкурентоспроможних пропозицій для працівників ІТ-сфери на глобальному ринку праці, де більшість з них задіяні на умовах фрілансу або інших формах дистанційної роботи. Процеси віртуалізації здійснюють мультиплікативний вплив на розвиток всіх сфер господарської діяльності, що

позначається на рості ВВП. Зокрема, це підтверджено результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу. Разом з цим, подальший розвиток дослідженої сфери потребує оновлення насамперед нормативно-правової бази та відповідного інституційного забезпечення, адаптованого до сучасної цифрової реальності.

8. З метою удосконалення процесів правління людськими ресурсами у стратегічній перспективі, що відповідатимуть перспективним потребам економіки для її ефективного відновлення і розвитку обґрунтовано концепцію управління стратегічним розвитком людських ресурсів, яка спрямована на формування збалансованих причинно-наслідкових зв'язків між економічним ростом, процесами формування, розвитку і ефективного використання людського потенціалу із урахуванням ефектів подальшої цифровізації економіки і суспільства. В даній концепції окреслено пріоритетні цілі, принципи та визначено стратегії формування і розвитку людських ресурсів в умовах віртуалізації економіки, напрямки адаптації ринку праці та шляхи оптимізації процесів інвестування розвитку людського капіталу. У контексті потреб повоєнної відбудови економіки України виділено три цільові стратегічні площини управління людськими ресурсами, кожна з яких передбачає розробку взаємопов'язаних стратегій розвитку, мотивації та ефективного використання людського потенціалу із урахуванням переваг сучасних цифрових технологій. Зазначено, що в рамках нової концепції управління людськими ресурсами важливим є осучаснення стратегії розвитку ринку праці в Україні та адаптації трудового законодавства до нових умов. Ураховуючи сучасні тренди до пріоритетних напрямків державного регулювання на ринку праці віднесено наступні: забезпечення безпечних умов праці та якісного матеріального забезпечення для працівників, які працюють з інформаційно-комунікаційними системами та автоматизованими технологіями; розробка та законодавче урегулювання нових системи оплати праці для працівників з нетрадиційними формами зайнятості; удосконалення законодавства у частині соціального захисту працівників, які працюють у формальних та неформальних секторах зайнятості, включаючи соціальні пільги та страхування; урегулювання нових форм

договірних відносин у сфері зайнятості, включаючи режими роботи та організацію робочих місць; розробка та розвиток навчальних програм з інноваційних спеціальностей та професій, які пов'язані з використанням автоматизованого обладнання, штучного інтелекту та інших цифрових технологій; розробка програм підвищення цифрової грамотності населення.

9. На основі проведених досліджень сучасних підходів до HR-менеджменту та особливостей формування стратегії в умовах нової цифрової реальності запропоновано власне трактування поняття HR-стратегії підприємства, під якою запропоновано розуміти комплекс відібраних відповідно до заданої мети та цілей інноваційних методів й інструментів кадрового менеджменту, що регламентовані відповідними принципами, процедурами, забезпечені технічними та інформаційними засобами їх реалізації й у сукупності спрямовані на досягнення заданих результатів як у сфері управління кадровим потенціалом організації так і в процесах вирішення поточних бізнес-цілей відповідно до стратегій розвитку. Основні компоненти HR-стратегії включають в себе відбір кадрів, їх які та утримання, а також розвиток інструментів віртуалізації, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації та вирішення бізнес-завдань. HR-стратегії спрямована на формування необхідного профілю персоналу, який відповідає обраній бізнес-моделі та задовольняє потреби управління людськими ресурсами і технологій їх реалізації для реалізації загальної стратегії підприємства. З використанням запропонованих у роботі методичних підходів здійснено експрес-оцінку ефективності діючої бізнес-моделі підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс» та відповідної HR-стратегії, у результаті якого визначено, що підприємство потребує оптимізації основних бізнес-процесів з виробництва сільськогосподарських культур із можливим застосування технологій точного землеробства. Побудовано модель бізнес-процесів підприємства, що на відміну від діючої механістичної структури, дозволить підвищити рівень керованості процесами, визначити «вузькі місця» та моделювати цифровий аналог бізнес-процесів. За результатами оцінки профілю людських ресурсів підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс» обґрунтовано напрямки оптимізації HR-стратегії управління, що відповідатиме потребам

реалізації моделі, а саме: прогнозування і планування чисельного і якісного складу працівників з використанням можливостей штучного інтелекту; відбір і найм персоналу з використанням сучасних цифрових технологій (чат-боти, електронні анкети, цифрові платформи пошуку); використання HRM-систем для адміністрування HR-функцій.

ДОДАТКИ

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ТОВ «СЕМЕНІВСЬКИЙ АГРОСЕРВІС»
55330 Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул. Шкільна, 28 тел. (097-917-24-31)

IBAN рахунок (UAH): UA613006140000026003500043227
МФО 300614 в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
м. Южноукраїнськ

ЄДРПОУ: 30954067

Вих. № 184

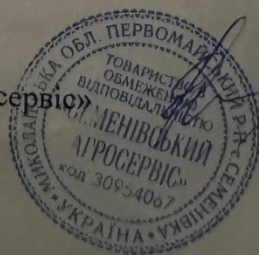
від «18» травня 2023 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Іртищева О.С.

Результати дисертаційного дослідження Іртищева О.С. на здобуття наукового ступеня доктора філософії обговорені та прийняті для розробки заходів щодо удосконалення моделі системи управління персоналом на основі аналізу Big Data, що функціонує на основі модулів, враховуючих розроблену стратегію розвитку та можливістю моніторингу відповідних індикаторів досягнення, це забезпечує своєчасність реагування на виявленні відхилення та можливість враховувати визначені похибки на майбутню перспективу. Використання зазначених результатів дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень при управлінні персоналом, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Семенівський агросервіс».

Довідка надана за місцем вимоги.

Директор ТОВ «Семенівський агросервіс»



Олег БОЙКО

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБЕРІГ»
55330 Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул.. Шкільна, 44 тел. (097-917-24-31)

IBAN рахунок (UAH): UA673006140000026003500043216
МФО 300614 в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
м. Южноукраїнськ

ЄДРПОУ: 31976385

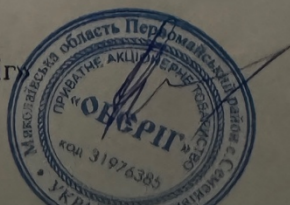
Вих. № 104

від «11» листопада 2022 р.

Голові разової спеціалізованої вченої ради

ПРАТ «Оберіг» підтверджує, що результати наукових досліджень та публікацій аспіранта Іртищева Олександра Сергійовича були використані при підготовці доповіді директора організації на зборах членів акціонерного товариства. А саме можливості впровадження концепції стратегічного управління людськими ресурсами у контексті потреб повоєнного відновлення України із урахуванням процесів віртуалізації на національному рівні, яка окреслює пріоритетні цілі, принципи та визначає стратегії формування і розвитку людських ресурсів під впливом цифрових технологій спрямованих на якісні перетворення людського потенціалу, стимулювання зацікавленості населення у вивченні та використанні цифрових навичок, а також ефективне використання людського капіталу в умовах цифрової трансформації національної економіки та суспільства.

Директор ПРАТ «Оберіг»



Олег БОЙКО

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus і Web of Scince:

1. Yakymchuk A., Popadynets N., Yakymchuk O., Vasylytsiv T., Irtyshcheva I., Bilyk R., Khomosh Yu., Hrafska O., Yakubiv V. and **Irtyshchev O.** Information safety of Ukraine: Integral assessment and taxonomic analysis. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. Vol. 5(2). pp. 75–82. URL: https://www.growingscience.com/ijds/Vol5/ijdns_2021_11.pdf DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.003> (0,44 друк. арк., особистий внесок: формування напрямів інформаційної безпеки – 0,15 друк. арк.), включено до міжнародних наукометричних баз Scopus.

Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Іртищева І. О., Трушлякова А. Б., **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В. Сучасний стан та перспективи цифрової трансформації України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2020. №4. Том 2. С. 281–293. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/visn202042_23.html DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-281> (0,69 друк. арк., особистий внесок: визначення тенденцій цифрової трансформації – 0,30 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.
3. Кім В. О., Клецов Є. С., **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Христофоров В. О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. № 2. Т. 2. С. 238–248. URL: <https://visen.knau.kharkov.ua/v20212221.html> DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-238> (0,63 друк. арк., особистий

внесок: складові інноваційного підприємства в умовах цифрової трансформації – 0,25 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.

4. Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Розвиток цифрової економіки та суспільства: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. Том 7. С. 98–108. URL: <http://ujae.org.ua/publications/2022-4/> (0,63 друк. арк., особистий внесок: розвиток цифрової економіки та суспільства – 0,25 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

5. Ракіпов В. Р., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Михасько Т. Ю., Бандюк М. А. Диджиталізація – сучасний вектор розвитку цифрової економіки та суспільства: зарубіжний досвід та його імплементація в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 179–185. URL: <http://ujae.org.ua/dydzhytalizatsiya-suchasnyj-vektor-rozvytku-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-zarubizhnyj-dosvid-ta-jogo-implementatsiya-v-ukrayini/> (0,63 друк. арк., особистий внесок: зарубіжний досвід цифрової економіки – 0,25 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

6. Irtyshchev O. HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. No 1. С. 107–111 (0,66 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI).

7. Irtyshchev Oleksandr Trends in the development of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. No 1. С. 189–198. (0,63 друк. арк.), входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index

Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Гарагуля А. В., **Іртищев О. С.**, Ставцов Р. В. Сучасний стан розвитку цифрової економіки. *Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0*: матеріали Всеукраїнських наукових економічних читань (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.). Миколаїв: НУК, 2020. С. 144–147. (0,30 друк. арк., особистий внесок: аналіз розвитку цифрової економіки та суспільства – 0,15 друк. арк.)

9. **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Ставцов Р. В., Христофоров В. О. Управління інформаційною безпекою підприємств в умовах розвитку цифрових технологій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 143–145. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито інформаційні технології в управлінні безпекою підприємств – 0,15 друк. арк.)

10. **Іртищев О. С.**, Гарагуля А. В., Христофоров В. О., Черкаський Г. І. Управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 202–204. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито напрями управління підприємствами в умовах цифрової трансформації – 0,15 друк. арк.)

11. **Іртищев О.**, Гарагуля А., Бандюк М., Михасько Т., Черкаський Г., Білінський В. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах викликів та загроз. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України*: збірник матеріалів наукових економічних читань (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 60–65. (0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито загрози діджиталізація бізнес-процесів підприємств – 0,15 друк. арк.)

12. Михасько Т. Ю., Курбатов О. В., Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., **Іртищев О. С.** Управління бізнес-процесами цифрової трансформації. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.72–74(0,30 друк. арк., особистий внесок: розкрито завдання цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств – 0,15 друк. арк.)